Niveau(x) d'enseignement: 7 Numéro EDUQ : 8170129
Centre d'intérêt: 21

Dallaire, Louis.

Les C.E.G.E.P. et les centres d'acquisition et de gestion de ressources partagées / Louis Dallaire. -- [Québec] : Direction générale de l'enseignement collégial, 1979.
ii, 269 f. ; 28 cm.

ISBN 2-550-00394-2

Cote Dewey: 378.1'07'09714/D144c Cote LC: LB/2341.8/.C38

Descripteur(s): *Cégep *Réseau public *Décentralisation *Centralisation *Ressources communautaires *Gestion *Administration scolaire *Collégial (Niveau)

Identificateur(s) de sujet: *Centres d'acquisition et de gestion de ressources partagées

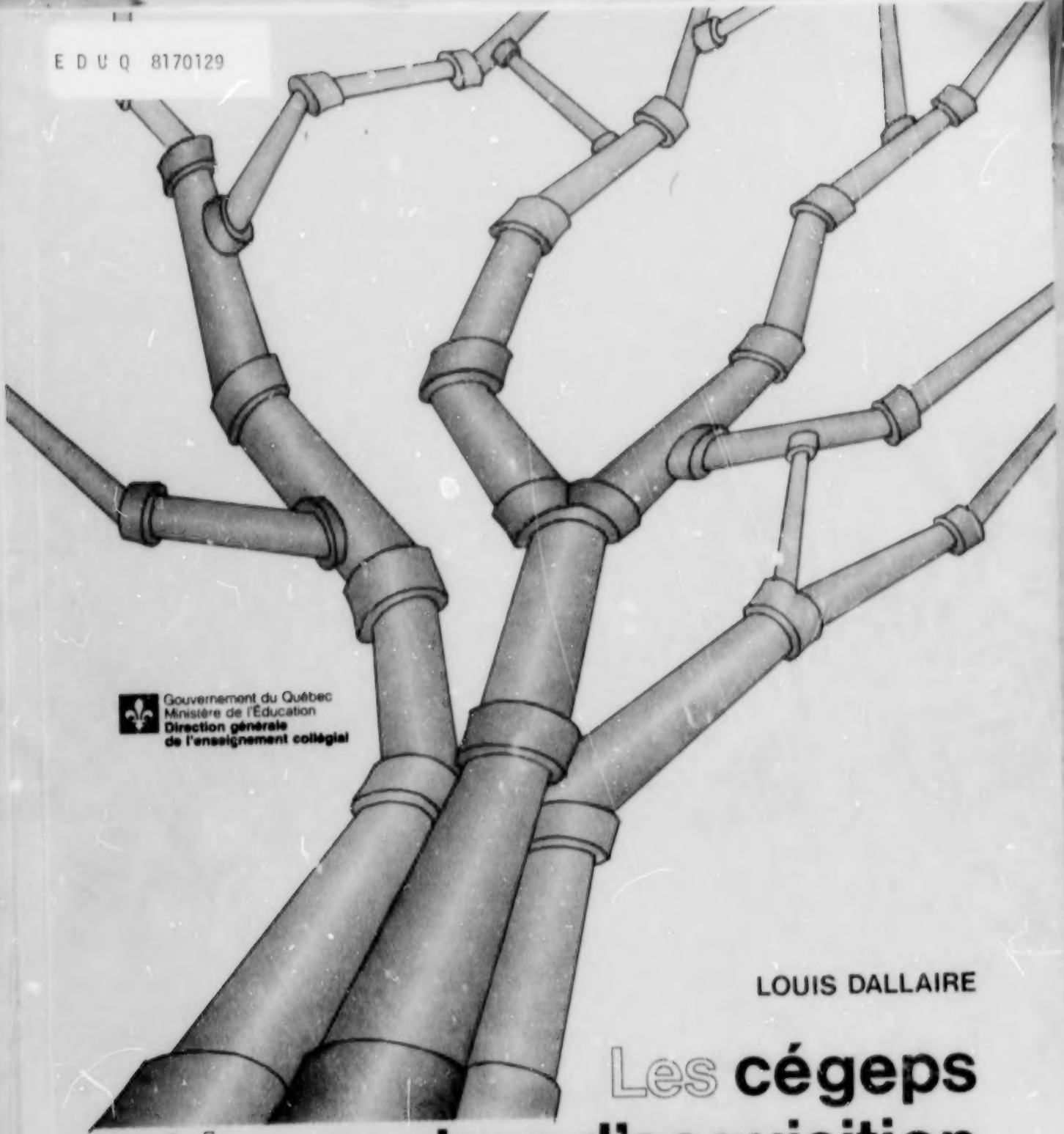
La notion de centres d'acquisition et de gestion des ressources partagées est née de l'intérêt qu'il y avait pour certains cégeos à regrouper une partie de leurs opérations sur une base communautaire. Dans un premier temps, le rapport examine les fondements préalables à la proposition du modèle de ces centres. La seconde partie traite du modèle, de son concept, des fonctions d'acquisition et de gestion qui pourraient s'y rattacher, de l'organisation administrative et juridique inhérente à la mise sur pied de tels centres.

Cinq sections subdivisent les deux parties: 1. Le phénomène de la décentralisation: ses principes, certains modèles québécois, le contexte historique et politique; 2. L'aspect juridique: mise en évidence de parallèles entre le droit public et administratif et de ce fait entre le cégep et les organismes décentralisés; 3. L'aspect économique: l'impact économique des cégeps, tel qu'étudié pour 1978-1979, justifie-t-il la création de tels centres? Les deux dernières, après avoir décrit les aspects structurels de ces centres, envisagent les fonctions qu'ils pourraient remplir: information scolaire, approvisionnements, informatique, etc. L'expérience des collèges du Saguenay-Lac-Saint-Jean est particulièrement prise en considération.

L'étude devait se terminer par la proposition d'une charte type et d'une réglementation propre aux centres. Cependant, la nouvelle loi des collèges n'ayant pas franchi le seuil de la troisième lecture au moment où l'étude s'achevait, la chose a été impossible.

Type de document: r
Auteur de l'analyse: ar

E D U Q 8170129



Gouvernement du Québec
Ministère de l'Éducation
Direction générale de l'enseignement collégial

LOUIS DALLAIRE

Les cégeps et les centres d'acquisition et de gestion de ressources partagées

E D U Q 8170129

CENTRE DE DOCUMENTATION
DU SECTEUR PLANIFICATION
MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION

LES C.E.G.E.P.
ET LES
CENTRES D'ACQUISITION
ET DE GESTION
DE RESSOURCES PARTAGEES

Louis Dallaire
Juin 1979

TABLE DES MATIERES

Section I: Le phénomène de la décentralisation .....

1. Son contexte historique 1

- Le traditionalisme 1
- L'auto-suffisance du citoyen 2
- Les mouvements politiques 3

2. Son contexte politico-administratif 5

- Schéma de l'éducation 5
- Schéma des affaires sociales 7
- Schéma des affaires municipales 9

3. La décentralisation: une politique en devenir ... 10

- Les objectifs 10
- La participation aux décisions 11
- L'adéquation des besoins 12
- La cohérence de l'action et des services 13
- La transparence des structures et des coûts 13
- Le rôle fondamental de l'état 14
- L'efficacité administrative 15
- L'amélioration des relations état et structures locales 15

4. La centralisation 16

- Le centralisme 16
- La centralisation 17
- Les avantages 18
- Les inconvénients 19
- Conclusion 19

5. La décentralisation: quelques principes 21

- La volonté de décentraliser 21
- Les mouvements décisionnels 22
- Les structures et la décentralisation 24
- Les contrôles et la décentralisation 25
- Inconvénients et avantages 28
- Conclusion 29

Section II: Les CEGEP, la loi 21 et les organismes décentralisés .....

Introduction 32

Le statut juridique des CEGEP 33

Le CEGEP: une corporation publique ou privée? 34

- Les sources de droit public 36
- Les finalités 37
- Les liens organiques CEGEP/gouvernement 37

Le CEGEP: une corporation politique ou civile? 38

- Une corporation politique? 39
- Les corporations publiques au Québec 40

Le CEGEP: une corporation de la Couronne 43

- Le CEGEP: personnalité civile 43
- La délégation 44
- Conclusion 45

Les CEGEP et les organismes décentralisés 47

- La déconcentration 48
- La décentralisation 49
- Le CEGEP: un organisme décentralisé 50

- Le CEGEP et ses pouvoirs 52
  - Le pouvoir restrictif 52
  - Les pouvoirs autonomes 54
- Conclusion 56

Section III: Une entité économique

Introduction 59
Les premiers jalons 61
- L'accessibilité 63
- L'apparition d'un réseau 68
- L'évolution des clientèles 70
- L'évolution des budgets 71

Les CEGEP et leurs retombées économiques
- Introduction 78
- Le modèle d'analyse 79
- L'utilisation d'un modèle: ces problèmes 81
- La nature de la demande 83
- La présentation des résultats 86
  - L'aspect global 87
  - Le profil économique des CEGEP 90
  - Les impacts particuliers 93

Conclusion 96

Section IV: Le "centre d'acquisition et de gestion de ressources partagées". Son concept .....

Introduction 129

- L'administrateur et ses contraintes 131
  - Les orientations gouvernementales 132
  - L'état stationnaire des budgets 133
  - Les conventions collectives 133
  - La politique d'achat gouvernementale 135
- Le centre d'acquisition et de gestion de ressources partagées
  - Ses objectifs 137
  - Son concept 139
    - L'autonomie des collèges 139
    - Un outil de gestion 141
    - La perfectibilité des services 142
    - Les niveaux d'intervention 143
    - L'enrichissement collectif 145
    - Une solution de rechange 146
    - Un modèle de gestion partagée 148

Section V: "Le centre d'acquisition et de gestion de ressources partagées": sa structure

Introduction 150
Sa structure 153
La structure d'autorité 154
La structure consultative 159
  - Ses objectifs 160
  - Sa composition 162
structure des services 165
  - Le concept de support 166

- La gestion pédagogique 169
- L'information scolaire 170
- Ses objectifs 171
- L'organisation collective de l'information scolaire 173
- Le Service collectif d'information scolaire
- Rôle 174
- Tâches 174
- L'action des collèges 176
- Tâches 176
- La Commission du registrariat 178
- Atelier d'information scolaire 178
- Sa composition 178
- Ses tâches 179
- Proposition d'une démarche-type 180
- Le Service collectif des admissions 188
- Rôle 188
- Tâches 190
- L'atelier des registraires
- Rôle et composition 192
- Tâches 193
- Plan d'opérations et des responsabilités .
Les Services administratifs 200
- La rémunération 201
- Ses objectifs 202
Proposition d'un modèle 206
- L'expérience des collèges du Saguenay/ Lac-Saint-Jean 208

La gestion des approvisionnements 247

- Les achats globalisés 248

- Les mythes 249

- Un service d'achats globalisés

- Sa nature 253

- Ses objectifs 254

- Son rôle 256

- La Commission des achats 257

- Rôle 257

- Tâches 259

- Prospectives 260

La gestion de l'informatique

- L'informatique et la gestion 263

- L'informatique et l'action collective 264

Appendice..... 268

AVANT-PROPOS

En janvier 1978, le Service de la recherche et du développement nous soumettait sa demande, laquelle se formulait ainsi: "Dans l'éventualité où les CEGEP désireraient, sur une base communautaire, partager certaines fonctions d'acquisition et de gestion de ressources, quelles seraient les structures à envisager, les mécanismes possibles, les services et fonctions désignés ainsi que le cadre dans lequel se situerait un telle démarche"?

Dans le but de structurer notre recherche, nous avons résolu de substituer notre rôle à celui d'une direction de collège. Dès lors, trois (3) questions fondamentales se posaient de toute évidence.

La permière se posait à propos du niveau politique. En effet, dans quel cadre politique se situeraient l'acquisition et la gestion communautaire des ressources? Le choix de la décentralisation nous semblait tout indiqué compte tenu des orientations gouvernementales, du respect des structures collégiales existantes et du besoin de se rattacher à un cadre où les expériences étaient palpables.

La seconde question se rattachait au caractère juridique de la corporation du CEGEP. Le législateur, lors de la création des CEGEP, à défaut de prévoir l'existence de centres d'acquisition et de gestion de ressources partagées, avait-il émis quelqu'objection à de telles structures?

Enfin, la troisième question était de savoir si l'impact économique des dépenses des CEGEP représentait une raison suffisante de songer à la mise sur pied de ces centres? Nous entendons par là le niveau socio-économique.

Les trois premières sections se veulent une réponse à ces dernières.

La section I traite de la décentralisation, ses principes, certains modèles québécois, les types de décentralisation, quelques considérations historiques sociales et enfin des conditions préalables à la volonté de décentraliser.

Quant à la section II, elle évalue la personnalité juridique de la corporation du CEGEP, met en évidence un certain nombre de parallèle entre le droit public et administratif et de ce fait entre le CEGEP et les types d'organismes décentralisés.

Enfin, la section III constitue une projection de l'impact économique des dépenses des CEGEP pour l'année 1978-79. Dans un premier temps nous avons établi l'évolution des CEGEP au niveau des allocations budgétaires et de l'accroissement de clientèle depuis leur début. En second lieu il s'agit d'une étude économétrique sur l'impact des dépenses pour 1978-79.

Bref, la première partie renferme les fondements préalables à la proposition du modèle des centres d'acquisition et de gestion des ressources partagées. La seconde partie traitera du modèle, son concept, des fonctions d'acquisition et de gestion qui pourraient s'y rattacher, de l'organisation administrative et juridique inhérente à la mise sur pied de ces centres.

Nous souhaitons que cette première démarche serve avant tout d'élément de réflexion et d'outil d'évaluation. Quoique nous l'ayons voulu la plus complète possible, nous sommes assurés que vous y apporterez bon nombre d'éléments supplémentaires tirés de votre expérience quotidienne de l'administration publique et des problèmes qu'elle entraîne.

PREMIERE PARTIE

SECTION I

"LE PHENOMENE DE LA DECENTRALISATION"

1. Son contexte historique:

Il ne s'agit nullement pour nous de faire l'histoire de la décentralisation. Cependant quelques réflexions sur son cheminement s'imposent. Comme il n'y a que l'histoire pour nous enseigner l'histoire il nous faut donc passer par les gestes des hommes ou les effets des institutions pour la reconstituer.

Le Québec n'a pu échapper aux mouvements de centralisation pas plus que de nombreux autres pays. Certes pourrions-nous trouver de multiples raisons; nous n'en relèverons que quelques-unes.

Le traditionalisme

Nous ne ferons pas le long parallélisme historique entre la prise en charge de l'administration de l'état et la main mise de l'élite sur celle-ci. Permettez-nous cependant d'en souligner les grands traits et leurs effets.

Il y avait peu de Québécois préparés à participer à l'administration de l'état. De fait, même ceux qui la dirigeaient ne l'étaient pas toujours. L'influence des organismes religieux est connue de tous et leur participation à la vie de l'Etat l'est tout autant. Quelques autres personnages, notaires, médecins et avocats bénéficiaient de privilèges à peu près équivalents. Il existait donc chez l'élite restreinte une "unicité" de penser du fait qu'ils avaient reçu la même formation et qu'il leur était impossible de la partager avec les autres citoyens.

L'image du "dirigeant instruit" s'est constituée de telle sorte que le peuple lui-même "centralisait" son action autour de celui-ci.

De ce fait le dirigeant bénéficiait d'une autorité quasi inébranlable.

A mesure que cet esprit se développe certaines structures apparaissent et sont à l'image de ceux qui les conçoivent. Elles seront donc fortement centralisatrices puisqu'elles émergent d'un très petit groupe à qui l'on demande de tout organiser.

Cette impuissance du citoyen à s'organiser amènera le gouvernement à s'approprier un nombre croissant de fonctions administratives.

"L'auto-suffisance des citoyens"

Le citoyen Québécois a longtemps été loin de l'appareil gouvernemental. A quoi cela tenait-il?

Le mouvement de centralisation du gouvernement pouvait facilement s'exercer car le travailleur en majeure partie rurale pouvait s'autosuffire. Or, on sait que les individus en situation sécure s'intéressent peu aux mouvements gouvernementaux. C'est en situation de crise qu'ils réagissent. Comme le Québécois, majoritairement rural, retirait de son travail la sécurité de ses lendemains il ne s'intéressait que peu à l'administration gouvernementale.

Cependant, devant les difficultés grandissantes de subvenir seul à ses besoins et devant l'exode vers les milieux urbains industrialisés, l'homme s'est créé dans cette vie de plus en plus moderne de nouveaux besoins: l'éducation, la santé, l'énergie, l'environnement, le transport, les loisirs etc... Tout ceci s'est traduit par une augmentation des demandes auprès de l'Etat.

On a donc assisté au gonglement de l'appareil gouvernemental, à la prolifération de nombreux programmes, au développement d'une quantité toujours croissante de services et d'institutions. Il faut ajouter cependant que tout ceci était sous le contrôle de l'Etat détenteur de l'autorité sublime.

L'Etat se voyait donc renforcit dans son rôle centralisateur et ce à la demande des citoyens eux-mêmes qui sous le poid d'une vie moderne de plus en plus difficile à affronter n'avait pas reçu ce qu'il leur fallait pour y répondre.

Les mouvements politiques

La dualité politique canadienne (fédérale-provinciale) a entraîné l'une et l'autre des parties à exercer de grands mouvements soit de centralisation ou soit de décentralisation. Les périodes de crise, de guerre et d'après-guerre sont des exemples typiques.

Les périodes fortement centralisatrices ont eu ceci de particulier qu'elles ont permis aux gouvernements de raffermir leur emprise sur l'administration publique. Par conséquent, les modèles de gestion centrale ont connu un développement axé surtout sur des structures de contrôle éloignant ainsi les administrateurs locaux et les administrés de l'Etat.

Les dirigeants ont voulu planifier, développer, organiser les ressources et les besoins à partir de l'appareil gouvernemental et contrôlés par celui-ci.

Cependant, la société dans son évolution rapide a vite fait de comprendre et de ressentir surtout le désiquilibre entre ses besoins et la réponse que l'Etat lui offrait.

C'est l'époque de l'organisation par les citoyens de certaines sturctures de base afin de constituer des groupes de pression organisés. Les syndicats, associations professionnelles et groupes d'affaires vont cesser d'être les seuls à pouvoir revendiquer et être représentés. Le soucis communautaire va devenir mouvement et les revendications des luttes de pouvoir organisées.

La centralisation aura donc connu son apogée et les gouvernements se retrouveront graduellement devant l'obligation de répondre aux besoins réels de toute la société. D'une histoire socio-économique unicéphaliste à celle d'une participation du peuple à la détermination de ses choix, il y aura un mouvement sans précédent dans l'histoire du Québec: une révolution tranquille.

A toute fin, c'est là que point à l'horizon des structures "universelles", de formes nouvelles et de dimensions parfois exorbitantes. Mais il fallait cet abus pour que le québec prenne son visage moderne occidental, pour que le citoyen puisse bénéficier de ce pourquoi il avait tant travaillé et que les structures cessent d'être pseudo-démocratiques. Ce que la révolution tranquille a surtout permis, ce n'est pas à l'Etat de descendre au peuple mais à celui-ci d'y monter.

Le premier pas était fait, "l'accessibilité" prenait forme, le citoyen y prenait goût et la décentralisation venait de connaître un premier jalon.

2. Son contexte politico-administratif:

A partir de ces prémices le Québec a connu un développement sans cesse constant. Trois secteurs ont particulièrement bénéficié de cette croissance: l'éducation, les affaires sociales et les affaires municipales. Cela s'expliquait par le fait qu'il s'agit là de secteur de base dans toute administration publique.

De ces trois secteurs, nous retrouvons deux schémas de décentralisation:

A) Celui de l'éducation et des affaires sociales;

B) Celui des municipalités

Dans le premier schéma nous parlerons de normalisation des dépenses alors qu'au second nous parlerons d'encadrement.

Education

L'éducation est d'abord reconnue comme accessible à tous et essentielle. Il s'agit donc là pour le gouvernement d'un besoin reconnu fondamental et par le fait même indispensable à la population. L'Etat y exerce donc un contrôle strict en dépit du fait qu'il s'agisse d'instances décentralisées.

- C'est le gouvernement qui définit le service à offrir à la population. De plus il définit, par le biais des conventions collectives, les règles salariales et les modes d'attribution des ressources. Ce droit de contrôle provient du fait que les subventions versées par lui constituent 70% des revenus des commissions scolaires. Au niveau des collèges d'enseignement général et professionnel les subventions constituent les revenus.

- Les commissions scolaires doivent participer aux financements à l'aide d'une taxe (l'impôt foncier) à partir d'une évaluation normalisée.

- Les commissions scolaires peuvent dépasser le cadre de ces dépenses soit par une augmentation de l'impôt foncier, soit par une subvention additionnelle gouvernementale selon que le niveau des services est définit par lui.

Malgré tout cela, nous nous devons de noter l'effort particulier qu'a poursuivi le ministère de l'Education en matière de décentralisation: projet de livre Blanc en 1975, consultation structurée en 1976, reprise des réflexions en 1977 et préparation d'un livre Blanc en 1978.

Cependant, il est indéniable de constater l'effort de revendication déployé par plusieurs organismes scolaires et certaines structures parallèles en faveur de la décentralisation. Il est clair que toutes ces revendications dénotent des problèmes aigus et des insatisfactions tant des administrateurs que de ceux qui bénéficient des services.

D'où naissent ces insatisfactions? Il y a d'abord une mauvaise délimitation des rôles et des responsabilités entre ministère et commissions scolaires. Cette définition est à ce point inexistante que les commissions scolaires, étant en soi des organismes décentralisés, se voient encadrées au même titre qu'un organisme centralisé.

Double insacisfaction si l'on parle de l'hypernormalisation exercée par le ministère à tous les niveaux: budgets, activités éducatives, personnels etc... Il ne reste alors aux administrateurs que le soin d'appliquer normes et directives. Les conséquences peuvent donc être graves:

- Elimination du pouvoir décisionnel des organismes décentralisés.
- Mauvaise évaluation des besoins.
- Eloignement des citoyens pour les affaires scolaires.
- Désintéressement des administrateurs.

Affaires sociales

A l'opposé de la situation vécue par les commissions scolaires, les affaires sociales bénéficient en presque totalité du financement de l'Etat.

Ce qui implique que le gouvernement définit:

- Les services.
- Les cadres de rémunération.
- Les axes de développement.
- L'accessibilité aux services.

Il faut souligner qu'en dépit de cette omniprésence du ministère des affaires sociales, son réseau est celui qui a connu la plus forte démocratisation et la décentralisation la plus développée au niveau de l'accessibilité pour le citoyen.

Qu'on se rappelle la situation qui prévalait avant les années soixante. Nous connaissions alors un réseau réduit, une accessibilité aux services de santé trop souvent basée sur la capacité de payer des travailleurs, des ressources restreintes malgré ce qu'il en coûtait aux citoyens, l'absence de rationalisation des services à cause du trop grand dédoublement de ceux-ci, une accessibilité qui accentuait les disparités régionales.

Depuis lors de nombreuses manifestations gouvernementales se sont fait sentir: l'assurance-hospitalisation, l'assurance médicale, l'assurance-maladie. En une décennie, le ministère des affaires sociales devient le pilier de tout le système de santé et de services sociaux; il est le pourvoyeur de fonds, celui qui oriente le développement, les structures et les priorités. Il crée des organismes, décide de leur vocation, des services, des ressources.

Cette substitution effectuée par le ministère des affaires sociales, malgré la mise sur pied de corporation autonome, a vite fait de créer des remous. En effet, il faut sans cesse recourir à l'administration centrale pour obtenir les autorisations nécessaires au bon fonctionnement.

Le mouvement de décentralisation a vite fait de se traduire par une centralisation administrative exagérée. Le citoyen également réagit; il se plaint d'une structure de service qui, devenue plus accessible, est devenue également plus deshumanisante.

Tout comme pour l'éducation, les affaires sociales connaissent la même contradiction: des organismes décentralisés régient par des mesures centralisatrices.

Schéma des affaires municipales

La situation des municipalités est très différente pour les raisons suivantes:

- Pouvoir de taxation des municipalités.
- Pouvoir de dépense.
- Pouvoir électif local.
- Presqu'entière autonomie budgétaire.
- Faible participation gouvernementale aux budgets.

Il convient donc de parler d'encadrement gouvernemental puisqu'il s'agit là de la rencontre de deux paliers politiques.

L'encadrement se fait principalement sur deux plans: le premier celui des emprunts et le second celui de l'endettement.

De ces trois exemples, il ressort nettement qu'il n'y a pas eu de politique réelle de décentralisation. Les uns sont partiellement autonomes avec un pouvoir partiel de taxation, certains n'ont comme sources financières que l'Etat d'où une pseudo-autonomie et d'autres enfin se voient confier, par voie élective, tous les pouvoirs d'un gouvernement à peu de chose près.

Enfin, nous nous devons de poser la question à savoir si l'Etat n'a pas confondu accessibilité et décloisonnement avec décentralisation?

Il nous semble que jusqu'ici le gouvernement n'a réalisé que la première étape de la décentralisation à savoir: organiser les ressources en créant des structures administratives de base permettant l'accès de ces dernières aux citoyens. Quant à la gestion de ces structures, les modèles utilisés nous semblent incohérents et carrément opposés à l'esprit de la décentralisation.

3. Une politique en devenir:

Ces longs développements, parfois tortueux et souvent pénibles servent encore d'assise dans la recherche d'une meilleure décentralisation. Loin d'être inutiles ils ont donné place à un mouvement irréversible.

Les efforts déployés pour mettre en place les mécanismes nécessaires à l'administration d'une saine décentralisation se font nombreux.

Le gouvernement a déjà fait connaître, par la voix de son ministre responsable Jacques Léonard, les objectifs qu'il entend poursuivre dans la mise sur pied des structures décentralisées. Nous référons donc à certaines allocutions du Ministre afin de déceler ceux-ci.

Il se dégage sept grands objectifs:

- La participation aux décisions.
- L'adéquation aux besoins.
- La cohérence de l'action et des services.
- La transparence des structures.
- Le rôle fondamental de l'Etat.
- L'efficacité administrative.
- L'amélioration du rapport Etat/Structures locales.

La participation aux décisions

"Il est essentiel de redonner aux citoyens un cadre et des moyens de reprendre en main leur devenir collectif" (1).

Ceci est tout aussi vrai pour les administrateurs qui, petit à petit, ont dû adopter un style de gestion dépersonnalisé où le sentiment d'appartenance au processus de décision s'est fait de plus en plus absent. Le sentiment de n'être qu'une "filière" a trop souvent tué la créativité des administrateurs.

---

(1) Allocution du ministre Jacques Léonard, 3 nov. 1977

Il ne suffit plus de "descendre" les responsabilités au plus bas niveau; les centres de décisions doivent eux aussi suivre l'échelle vers le bas afin qu'il soit possible et intéressant pour les administrateurs de devenir des comettants responsables et soucieux du rôle qu'ils y jouent.

"La revalorisation de l'expression démocratique et le développement du sens des responsabilités ... sont des objectifs que les organismes décentralisés devront poursuivre" (1).

De ce fait découle une proximité plus grande entre les centres de décision et leur action, une revalorisation de l'administrateur responsable et une meilleure adéquation aux besoins.

L'adéquation aux besoins

La difficulté majeure de la centralisation vient du fait qu'elle normalise, uniformise et crée plus d'impondérable que de variante. Or, le Québec a de particulier qu'il est construit sur de grandes disparités.

L'adéquation aux besoins des services offerts ne peut se faire sans tenir compte de ces disparités d'où émerge nécessairement un certain nombre de priorités par rapport au milieu.

Une action gouvernementale centralisée ne saurait être à la fois pluridimentionnelle et particulière; ceci vient du fait qu'une administration centralisée ne peut échapper à l'obligation de normaliser à l'échelle provinciale.

---

(1) Allocution du ministre Jacques Léonard, 3 nov. 1977

Il faut noter que même dans la décentralisation, l'obligation de normaliser existe. Son caractère est différent parce que celle-ci s'exerce sur une communauté plus restreinte de telle sorte qu'il devient possible d'envisager une cohérence entre les actions posées et les services offerts.

La cohérence de l'action et des services

Nous pensons que de réduire le champ d'action sur lesquel porte les décisions évite les luttes intersectorielles parce qu'elles s'attachent avant tout aux besoins sectoriels. L'arbitraire fait davantage place à la rationalisation et réduit l'effet d'aplanissement des décisions provinciales. Le caractère communautaire se voit renforcé et les actions se tiennent à un niveau territorial plus proche.

Un autre aspect important porte sur la dimension plus humaine des structures. En même temps que les gestionnaires se font moins nombreux le temps de prise de décision raccourcit, les objectifs sont plus cohérents, la réponse aux besoins plus rapide et la rationalisation des ressources plus élevée.

La transparence des structures

"Le citoyen pourra faire connaître ses droits en un lieu et rencontrer les responsables plutôt que de se retrouver dans des situations où il ne sait pas à qui, où et comment en appeler" (1).

Derrière cette affirmation se retrouve toute la confusion qui subsiste actuellement non seulement pour le citoyen mais pour les administrateurs d'organismes dits "décentralisés".

---

(1) Allocution du ministre Jacques Léonard, mai 1977

C'est la jungle bureaucratique où nul ne sait d'ôu partent les décisions, où tout est en période d'attentisme parce que tout dépend de l'Etat et qu'au moindre signe d'alarme il faille toujours revenir à l'Etat central. Bref, un paternalisme administratif à outrance, imcompréhensible d'ailleurs, puisqu'il s'exerce auprès de ceux à qui l'on a confié la responsabilité d'administrer, dit-on.

C'est de cette pseudo-confiance qu'il faut se détacher et permettre aux administrateurs de faire connaître à l'Etat le vrai visage que doivent revêtir les structures.

L'Etat doit donc accepter la pluralité des structures, la multidimension des besoins et le pluralisme des réponses possibles. Ceci n'implique pas que l'Etat doive se retirer mais qu'il faille y redéfinir son rôle.

Le rôle fondamental de l'Etat

A ce niveau, il faut reconsidérer le déséquilibre établi entre la mise sur pied de structures décentralisées et le conservatisme des fonctions administratives.

En ce sens, l'Etat doit réorienter son rôle fondamental "soit un leadership dans l'établissement des orientations de politiques générales et dans la planification d'ensemble".

Le rapport Etat et centres de décision doit se modifier tout en conservant du premier certaines fonctions de contrôles essentielles à son rôle et au second donner les fonctions de gestion qu'on ne lui a pas déléguées en quantité acceptable pour mener à terme les responsabilités qui lui incombent.

L'efficacité administrative

Devant les croisements nombreux de structures dont font l'objet les décisions gouvernementales il en résulte souvent une efficacité difficile à évaluer, parfois peu perceptible.

Un des objectifs de cette politique est d'optimaliser l'efficacité administrative non seulement de l'appareil gouvernemental mais également des instances décentralisées.

Trop de structures administratives ont pour effet d'amener les administrateurs à jouer de ruses et de stratégies soit pour répondre aux besoins, soit pour éviter de perdre ce qu'ils ont acquis.

De cette situation de "cache-cache" et "du qui sera le plus rusé" il résulte une mauvaise utilisation des ressources, un esprit d'administration du plus fort et une inefficacité des coûts toujours grandissants.

L'exercice des pouvoirs trouvera son plein rendement dans la mesure où ceux-ci seront clairement identifiés, structurés et ouverts.

Relations Etat et structures locales

Par une administration décentralisée saine et respectée par le gouvernement, par des gestionnaires heureux d'avoir quelque chose à administrer, avec la possibilité de définir, planifier et organiser ses besoins et ses réponses, l'Etat va indéniablement améliorer ses relations avec les structures locales administratives.

CENTRE DE DOCUMENTATION
DU SECTEUR PLANIFICATION
MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION

Il faut, de la part de l'administration centrale, instaurer un climat de crédibilité dans la gestion publique tant aux yeux des administrations décentralisées qu'à ceux des fonctionnaires et des citoyens.

Tant qu'il y aura de la politique il y aura du favoritisme; ce qu'il faut c'est éviter qu'il n'y ait de place que pour lui seul. cette volonté nous la retrouvons à la fois chez les gestionnaires gouvernementaux et les administrations décentralisées.

4. La centralisation:

Nous avons tenté de dégager les principaux objectifs de l'Etat à l'égard de la décentralisation tant pour l'appareil gouvernemental que pour le citoyen.

Ceci ne nous indique pas cependant ce qu'est la décentralisation, les avantages qu'elle représente et les inconvénients qu'elle suppose.

De plus, brosser un portrait du phénomène de la décentralisation nous amène presqu'automatiquement à parler de centralisation, de concept n'étant pas toujours très bien identifié de la part même de ceux qui la vive. Il convient donc de distinguer ces notions.

Le centralisme

Conscients que ce mot n'existe pas dans le langage littéraire nous le retenons parce qu'il appartient à la réalité politique et administrative de chaque jour et qu'il est maintenant admis de la majorité.

Le centralisme traduit l'esprit qui préside à la mise en place des structures alors que la centralisation devient l'instrument ou un des instruments du centralisme.

D'ailleurs, la centralisation distingue deux sources, le pouvoir politique et le pouvoir administratif, ce que ne fait pas le centralisme. Ce dernier tient compte davantage du fait, qu'au Québec, notre régime parlementaire bien qu'en théorie fasse une distinction très nette entre ces deux pouvoirs, ils ne se retrouvent que peu distincts en pratique.

En effet, dans un système politique majoritaire britannique, celui qui détient le mandat du peuple possède, s'il le désire, tous les moyens d'exercer un pouvoir à la fois politique et administratif.

Lorsque nous parlerons de centralisation c'est d'un instrument qu'il s'agit et non d'une philosophie d'action gouvernementale.

La centralisation

Nous revenons donc à ce mécanisme et à ce titre nous aborderons, d'une façon sommaire, les distinctions entre pouvoir politique et pouvoir administratif.

La centralisation politique consiste dans le regroupement de la volonté et de la puissance publiques en une seule unité de pouvoir. Il s'agit donc de pouvoir politique constitué et reconnu.

Par contre, la centralisation administrative réside dans le pouvoir qu'a le gouvernement de gérer l'Etat soit par la voie de mesures législatives ou de mécanismes administratifs. En ce sens il partage, délègue ou retient les pouvoirs qu'il a reçus. Il pourra opter pour une gestion soit décentralisée ou centralisée.

S'il exerce une rétention majeure de ses pouvoirs administratifs nous dirons qu'il est centralisateur, donc qu'il y a centralisation.

Il faut reconnaître à cette façon d'exercer le pouvoir des avantages et des inconvénients.

Les avantages

La centralisation a tendance à inciter l'administration publique

- Démocratiser et rendre accessible les services aux citoyens.
- Tendre vers une cohérence de l'action administrative.
- Etablir des mesures de contrôle uniformisées.
- Faire ressortir des gestes administratifs une justice sociale plus grande.

Cependant, les inconvénients apparaissent plus nombreux et se retrouvent à beaucoup plus de niveaux. Ainsi ils se présentent sur deux plans principaux:

Sur le plan du développement social:

- Les changements deviennent plus difficiles à réaliser et le temps pour se faire augmente.
- La participation est presque impossible.
- La normalisation qu'elle impose étouffe l'émergence des besoins réels.
- l'exigence du citoyen vis-à-vis l'Etat augmente sans cesse parce qu'absent de la participation il ne peut comprendre les conséquences de ses demandes.
- Elle pousse les groupes de pression à augmenter leur revendication à cause du rapport de force qui s'établit.

Sur le plan de l'action administrative:

- Elle surcharge les gestionnaires de l'administration centrale.
- Elle crée un climat d'irresponsabilité par l'esprit de non confiance qu'elle suppose dans les administrations locales.
- Elle engendre l'inertie des administrations locales et décourage l'esprit d'initiative.
- Elle surcharge le pouvoir décisionnel et le rend inefficace.
- Elle élimine graduellement les aires d'interventions administratives généralement dévolues aux gestionnaires locaux.

Conclusion

Enfin, nous ajouterons qu'il y a des situations dans le développement d'une société où la centralisation devient souhaitable.

Ainsi, les périodes de réorganisation sociale sont toujours propices à la centralisation voir même nécessaires. L'éclatement des structures éducatives et d'aide sociale au Québec en est l'exemple typique.

Il eut été hasardeux de vouloir élaborer l'accessibilité et la démocratisation dans ces secteurs en commençant par une décentralisation. De tels mouvements exigent la concentration des pouvoirs, l'unification des contrôles, la normalisation des structures et l'adéquation des ressources.

Une fois cette étape réalisée, les structures locales étant mises en place il devient tout aussi hasardeux de vouloir conserver l'unité des pouvoirs puisque cela devient incompatible avec les structures créées. Les désavantages et les risques surtout de rendre inopérantes ces dernières nous semblent évidents.

De ce postulat il faut donc passer à l'adéquation des structures aux modèles administratifs. Il ne suffit pas de mettre à jour des mécanismes vertueux dégagés de sens pratique.

Les modèles administratifs devraient traduire les préoccupations réelles des politiques de développement. La faiblesse de nos systèmes ne réside pas dans le manque d'originalité de ceux-ci mais dans le fait qu'ils dépassent souvent notre propre capacité de les réaliser. Il y a dans tout cela une protubérance d'imagination de la part de ceux qui les conçoivent inversement proportionnelle à l'esprit qu'il faut pour les mener à terme. Nos réalisations sont cependant grandes et il nous apparaît essentiel de poursuivre nos efforts afin de rendre à notre société les pouvoirs dont elle a besoin pour la survie des structures dont on l'a dotée.

Nous croyons fermement qu'il n'y a plus beaucoup de voies possibles pour ce faire et que celles déjà dégagées méritent qu'on les poursuive jusqu'au bout. La décentralisation nous apparaît la voie privilégiée compte tenu du fait que nos développements sociaux majeurs se sont basés sur cet esprit.

5. La décentralisation: quelques principes:

Elle peut prendre plusieurs formes, les auteurs à ce sujet étant prolifiques. Nous ne voulons pas discourir sur les concepts théoriques de la décentralisation puisque l'objet de ce document, comme nous l'avons déjà indiqué, est précisément de développer un modèle pratique pour le réseau de l'enseignement collégial.

Aussi, nous nous contenterons d'aborder un cerains nombres de principes jugés fondamentaux et préalables à toute décentralisation. Nous poursuiverons en brossant un tableau aussi court que cela est possible sur les avantages et inconvénients prévisibles.

La volonté de décentraliser

Tout enfantin que paraisse ce premier principe, il s'y cache derrière un des grands éléments de base essentiel à ce type d'action.

Nul ne peut ignorer le lien inévitable entre les décisions politiques et l'avenir des hommes d'Etat. Ce n'est pas une critique que de l'écrire mais d'être critique que de le dire. L'ignorer équivaut à nier que l'homme politique a non seulement un rôle et une responsabilité face aux citoyens mais également envers son parti.

De ce fait, il devient encore plus important que cette volonté soit omniprésente et qu'elle sous-tende tout acte visant une saine décentralisation.

Dans ce contexte, les structures seront différentes parce que voulu comme telles, les modèles de gestion adaptés aux objectifs fixés, les besoins évalués de façon plus précise, les administrateurs locaux moins frustrés parce que trop brimés et enfin un climat de participation plus "conscientisant".

Tout homme d'Etat ou administrateur public qui parle de décentralisation et qui ne la désire pas verra transparaître dans ses actions une incohérence qu'il lui sera difficile à cacher.

La décentralisation n'apparaît donc pas au premier abord comme un mélange compliqué de structures, une alchimie de compromis entre plusieurs idéologies, une condescendance du plus haut vers le plus bas; c'est avant tout un "état d'esprit" se traduisant par la transparence des volontés mises à rendre des structures plus efficaces et dans des proportions plus acceptables.

Les mouvements décisionnels

Pendant plusieurs années les mouvements décisionnels des gestionnaires nous ont laissé croire qu'il n'y avait que deux grands types d'actions:

1) Celles qui venaient des palliers élevés de décision (up-down).

2) Celles qui faisaient émergences de la base (bottom-up)

Ce dualisme semble heureusement dépassé dans la majorité de nos institutions publiques. On a d'abord délégué, puis on a parlé de centres de responsabilités et enfin de déconcentration et de décentralisation. Evidemment nous ne ferons pas l'histoire de ces mouvements.

Ce que nous en retenons c'est le retard des modèles administratifs sur les structures. Par là nous entendons la fréquence avec laquelle nos structures une fois conçues et élaborées ont été mises sur pied sans que préalablement il y ait des modèles administratifs vraiment à la mesure de celles-ci. Ainsi l'on constate l'existence de plusieurs organismes décentralisés (les cégeps en sont un exemple) qui se voient gérer sous des modèles administratifs traditionnels du type "up-down".

Ceci implique le besoin, pour les hommes d'Etat, de créer une concordance entre les structures et les moyens propres à leur gestion.

De cette absence de "corpus" naît la contradiction d'un bon nombre de systèmes. Il faut donc des mouvements décisionnels nouveaux ou du moins adaptés et cohérents entre la volonté de réaliser de nouvelles structures et les formes qu'elles doivent prendre.

Dans la décentralisation, il n'y a pas plusieurs mouvements décisionnels mais un seul lequel est fragmenté proportionnement aux parties qui composent la structure de décision.

Les structures et la décentralisation

Certains prétendent que la décentralisation renferme une démission de la part des gouvernements. Ceux-là voient également ce phénomène comme l'absence de normes et de politiques. Ils croient que décentraliser élimine le besoin d'objectifs et de structures organisées.

Il y a là une équivoque à éliminer. En effet, décentraliser génère l'obligation pour tous les palliers d'intervention à déterminer objectifs, normes, moyens de contrôle etc...

La structure décentralisée n'est pas anarchique mais engageante. Elle conserve à chacun son caractère d'autorité et permet d'atteindre les fins propres pour lesquelles certaines responsabilités lui sont déléguées.

Avant toute chose il s'agit d'une structure intégrée. Le gouvernement conserve son rôle de planificateur et de coordonnateur alors qu'il confie à d'autres palliers le soin d'intégrer besoins régionaux et ressources nécessaires. Cela suppose que l'un et l'autre ont suffisamment défini les objectifs communs, qu'ils s'engagent non seulement à les respecter mais également à les favoriser.

Cette délégation de responsabilités s'accompagne de l'autorité nécessaire afin que les administrations locales soient en mesure de faire les choix et de prendre les décisions qui leur incombent. En aucun temps cela signifie l'absence de l'Etat. Au contraire cela consiste en un prolongement rationel de l'administration étatique.

L'Etat, comme structure, n'a pas à descendre vers le peuple et il n'appartient pas à celui-ci d'y monter. L'Etat et le peuple sont le même personnage. Sauf que l'un et l'autre confient à des tiers le soin de s'organiser.

Pour cette raison, il faut cesser de dissocier l'ensemble des structures de leurs lieux d'intervention. Dans cette perspective les administrations locales et l'Etat sont de véritables partenaires participant à la réalisation d'objectifs communs.

De part et d'autre il faut donc se partager les responsabilités, l'autorité et les champs d'intervention.

Bref, ceux qui prétendent au laisser aller dans une telle structure verront rapidement l'exigence que cela incombe d'étaler une structure tout au long d'un cheminement décisionnel.

Ce n'est pas d'aller au plus court, au moins exigeant, mais de choisir une tâche ardue et revalorisante.

Les contrôles et la décentralisation

En vertu du postulat précédent nous réafirmons que la décentralisation n'est pas une structure désordonnée. Ce qui implique la présence de contrôle.

L'Etat n'est pas toujours responsable des faillites de certains systèmes comme certains groupes de pressions se plaisent à le laisser croire. Quelques-unes de celles-ci proviennent des administrateurs locaux eux-mêmes.

A titre d'exemple nous pourrions citer certaines commissions scolaires qui, du temps où elles étaient carrément autonomes, n'ont cumulé que déficits sur déficits. Elles étaient parfois le foyer même d'une mauvaise administration, d'une incompétence de gestion douteuse et n'ont été en somme qu'une faillite monumentale.

Il faut se souvenir de l'intervention heureuse de l'Etat dans ces cas problèmes. Outre les grandes évolutions de notre système d'éducation et le devoir pour l'Etat de rendre accessible ce service à tous les citoyens, il y a lieu de croire que la faillite et l'impuissance de certaines administrations ont poussé le gouvernement à s'imposer.

Ceci nous oblige à insister sur cet aspect de contrôle. Loin d'être restrictif voir même punitif comme ce fut le cas dans plusieurs modèles administratifs traditionnels, le contrôle vécu dans une structure décentralisée en est un de participation.

Une fois accompli, le contrôle n'est plus qu'une rétro-action sur les réalisations. Cependant, il ne faut pas voir cette rétro-action comme protocolaire. Cela consiste vraiment à exercer un jugement critique sur l'écart entre les objectifs, les réalisations et les moyens utilisés. (cf. schéma I).

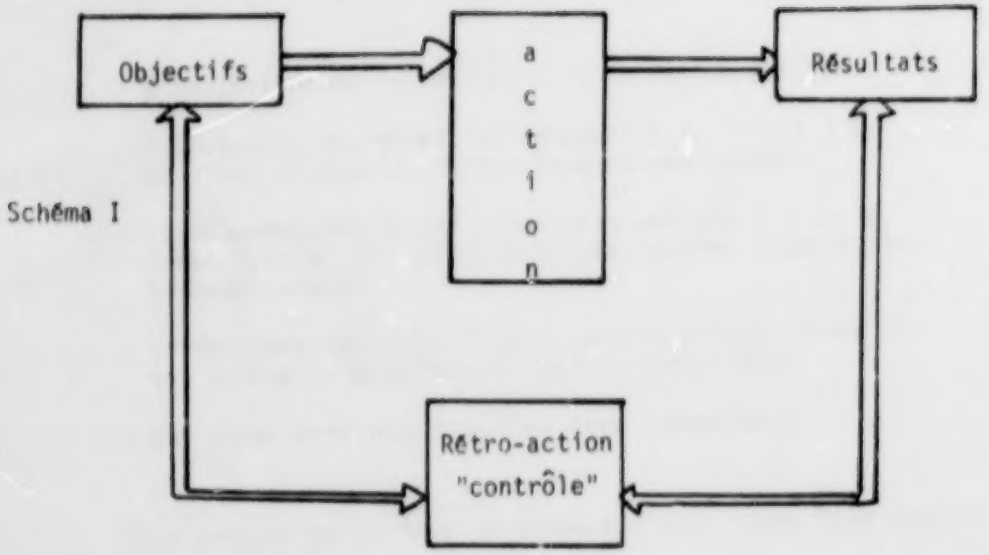


Schéma I

Ce type de contrôle implique l'absolu nécessité d'établir clairement les responsabilités et d'être prêt à respecter ce qui est confié à chacun. Rarement l'inertie pourra s'y installer car le mouvement de rétro-action n'est pas provoqué uniquement par les palliers supérieurs mais par tous les échelons de la structure.

Enfin, puisque chacun a ses propres responsabilités et qu'il provoque à son tour un certain nombre de rétro-action il devient donc du devoir de chacun d'apporter les correctifs aux problèmes qu'il soulève. C'est d'une responsabilité à double interaction qu'il s'agit par opposition à une responsabilité purement déléquante.

Bien sûr de tels changements posent toujours un grand nombre de questions et soulèvent beaucoup de problèmes auxquels il faut s'attaquer:

- L'administrateur acceptera-t-il la responsabilité?

- Aurons-nous des moyens de répondre à la fois à l'équilibre provincial et aux besoins régionaux?

- La démocratisation des structures amènera-t-elle la participation des administrations locales à une volonté provinciale?

- La décentralisation n'élimine pas la normalisation et ses effets de nivellement: est-ce compatible?

- Nos structures peuvent-elles être remodelées?

Nous croyons qu'il faut la volonté d'agir sinon tout changement devient impossible.

Inconvénients et avantages

Tout système, tout idéal soit-il, ne comporte pas que des avantages. Si nous semblons privilégier la décentralisation, et cela est vrai, nous ne fermons pas pour autant les yeux sur les problèmes que peut poser ce type de structure.

Ainsi nous croyons que dans la décentralisation:

- l'Etat risque de se voir éloigné des centres de décisions selon la compatibilité qui existe entre lui et les administrateurs locaux.

- Il y a possibilité de multiplication des services et d'offre parallèle à la population.

- Le contrôle entre les unités décentralisées risque d'être parfois plus complexe à cause de la multiplicité des services.

- Les objectifs communs, Etat/administrations locales, peuvent sensiblement s'éloigner.

Par ailleurs, elle offre un grand nombre d'avantages. Nous n'inventerons rien de nouveau puisque des auteurs beaucoup plus compétents ont déjà écrit beaucoup sur le sujet. Nous emprunterons donc à des Drucker, Gelinier, Sloan et Cardiner ce qu'ils ont retenu des avantages qu'elle offre:

- La revalorisation et le développement de personnels responsables, conscients de leur rôle.
- L'efficacité des administrations s'en trouve largement augmentée.
- Les changements plus abordables parce que les aires de décision sont plus restreintes. Il devient donc possible d'influer sur la structure.
- Les solutions sont plus adéquates parce qu'elles se situent dans le contexte où les besoins se manifestent.
- Les décisions appartiennent à ceux qui doivent les prendre c'est-à-dire ceux qui ont la responsabilité d'agir.
- Les organismes centraux cessent d'accélérer leur gonflement à cause du partage des champs d'action.
- Le temps de rétro-action se voit diminuer par l'accessibilité directe aux structures.

Conclusion

Nous venons de parcourir dans ces quelques pages, une part importante de l'évolution des structures du Québec. Il va de soi que ce n'est pas rendre justice d'y consacrer si peu de temps. Sans doute pourrions-nous ajouter encore beaucoup d'éléments intéressants. Notre but n'étant pas de s'attacher uniquement à la décentralisation mais de voir jusqu'où l'évolution de l'administration publique Québécoise requiert désormais une adéquation entre les structures et les moyens, il nous semblait important de poser ces quelques postulats.

Nous avons retenu les quelques principes que nous croyions être à la base de toute décentralisation. Elle peut avoir plusieurs formes, prendre différentes tangentes, les principes fondamentaux demeureront. Nous nous sommes refusés à faire des portraits théoriques de celle-ci puisque nous sommes convaincus que les modèles doivent être ajustés aux réalités locales; c'est là l'élément de créativité de la décentralisation. Ce qui doit être commun se définit par les objectifs, eux aussi pouvant revêtir des réalités autres que provinciales.

La décentralisation est un mouvement irréversible au sens politique du terme. De ce fait découle qu'il y a de fortes chances pour le réseau collégial de devoir s'y inscrire à moyen terme. Nous adhérons à cette idée et croyons qu'il faut y voir l'occasion pour les cégeps de se doter d'une autonomie plus grande, laquelle a eu tendance à s'amenuiser au cours des dix dernières années.

Cette autonomie, nous en reparlerons dans un chapitre subséquent, pour être viable doit être organisée. La décentralisation est, nous semble-t-il, le moyen privilégié de le faire. C'est pourquoi nous avons tenu à prendre ce long détour historique afin de déboucher sur la décentralisation.

Une autre possibilité nous était offerte à savoir:

<u>La régionalisation</u>

Nous l'avons écartée pour plusieurs raisons:

- L'idée de régionalisation est mal reçue de la part du réseau.

- Le grand nombre de rapport et d'études démontrant la non viabilité de cette forme d'administration.

- La régionalisation n'est pas un modèle administratif; elle prétend l'être.

- Les efforts gouvernementaux ont été insuffisants et impuissants à créer un climat d'adhésion à cette formule.

- Des objectifs de départ (i.e. services mieux organisés, rationalisation des ressources, économie) la régionalisation est devenue une super-structure encombrante, dépersonnalisante, conflictuelle. De plus, elle s'avère plus coûteuse que tout autre dans le réseau.

- Le besoin qu'ont les administrateurs de s'identifier à leurs réalisations et non

- d'être engloutis dans une panacée administrative sans identification possible.

Enfin dans la régionalisation, l'administration publique a voulu contenter des groupes régionaux et particuliers à la fois; ce qui nous apparaît impossible.

La régionalisation a eu davantage qu'il fallait la vivre pour savoir qu'elle ne convenait pas. De plus, le réseau collégial encore jeune, se devait d'expérimenter une forme d'administration nouvelle laquelle, si elle avait été précédée d'un modèle administratif valable, eut peut-être donnée des résultats fort différents et satisfaisants.

SECTION II

"LES CEGEPS, LA LOI 21 ET LES ORGANISMES DECENTRALISES"

INTRODUCTION

Puisque nous avons choisi d'amorcer le problème par le biais de la décentralisation, il nous faut donc mener notre étude sur un plan plus structurel.

Nous nous devons de dégager les caractéristiques législatives et juridiques qui servent d'assise au statut légal des corporations collégiales. En ce sens, nous verrons leur source de droit et l'étendue de leurs pouvoirs.

Il nous semblait important de consacrer cette présente partie à rendre conscients certains administrateurs qui trop souvent s'abritent derrière une loi qu'ils connaissent mal ou trop peu. De ce fait, ils *en ignorent* également toutes les possibilités. La loi 21, quoique relativement bien connue, est sans doute mal exploitée de telle sorte qu'on a souvent fermé certaines avenues avant même de les avoir découvertes. Nous voudrions pallier à cet état de chose en démontrant que les cégeps, plus précisément la loi qui les régit, offre suffisamment de place pour permettre aux administrateurs ingénieux et persévérants de développer un modèle administratif qui non seulement permet de solutionner grand nombre de problèmes mais également constitue un modèle revalorisant pour eux-même.

Enfin, nous tenterons dans un second temps de dégager la compatibilité qui existe entre la loi 21 et les organismes décentralisés. Pour ce faire, nous verrons quelques types d'organismes décentralisés, leurs caractéristiques et leur rapprochement avec les cégeps.

Bref, nous nous attarderons surtout à démontrer que les cégeps, et c'est là notre postulat, sont des organismes décentralisés et qu'en vertu des pouvoirs qui leur sont confiés et de leur statut juridique, ils peuvent, s'ils le désirent, se donner des structures administratives autres que celles existant actuellement, plus proches des besoins réels sans pour cela devoir abolir les structures mises en place. En effet, il ne s'agit pas de rejeter ce qui existe mais de bénéficier de l'expérience des dix dernières années riches en réflexions de toutes sortes.

Le statut juridique des cégeps

Définir le statut juridique des corporations des cégeps nous amènerait à parler longuement de l'histoire jurisprudentielle québécoise. En effet, notre droit étant de source anglaise, il a fallu de longues décennies avant de développer une jurisprudence typiquement québécoise. N'étant ni juriste, ni strictement destinés à cette compétence, nous vous référons pour connaître celle-ci à des auteurs compétents en cette matière: Mignault, Dusseault, Garant.

Pour nous, l'objet du présent chapitre se limitera à déterminer, parmi trois caractères corporatifs, lesquels viennent personnaliser davantage les corporations créant les cégeps à savoir:

A) est-ce une corporation publique ou privée?

B) est-ce une corporation politique ou civile?

C) est-ce une corporation d'agent de la couronne?

Le cégep une corporation publique ou privée?

Nous pourrions croire que le texte de loi lui-même nous fournit cette réponse de façon claire et précise. Or, sur le plan de la stricte interprétation, celui-ci ne contient pas cette distinction.

Lorsque l'article 6 de la loi 21 nous précise que "un collège est une corporation au sens du Code civil et il peut en exercer tous les pouvoirs en outre des pouvoirs spéciaux que lui confère cette loi" il n'y a qu'une étape de clarifiée.

En effet, que la législation précise, l'aliénation de la corporation du cégep au Code civil ne nous indique pas davantage si cette dernière est publique ou privée. Le Code civil contient plusieurs classifications en ce qui a trait aux corporations; l'une de celles-ci, sinon la plus importante, est celle des corporations publiques et privées.

Existe-t-il à l'intérieur de celui-ci des critères précis permettant de se rattacher à l'une ou à l'autre de ces catégories? Non! Seule la jurisprudence et l'esprit éclairé de quelque juristes nous permettent de cerner certaines distinctions d'ailleurs fondées beaucoup plus sur l'histoire et la coutume que sur des règles très précises.

D'un point de vue général, les juristes cités plus haut font de "l'intérêt public" la base de leur argumentation. Ainsi, on peut écrire qu'une corporation publique est celle qui agit dans l'intérêt public.

La tradition nous enseigne qu'on reconnaît comme appartenant à cette catégorie les corporations s'occupant d'oeuvre de religion, d'éducation, d'aide sociale et les groupements administratifs territoriaux tels les corporations municipales et scolaires.

Toutefois, cette distinction reste vague et manque de précision. On ne saurait en faire le seul critère d'autant plus que, relevant de la tradition, celle-ci ne constitue pas une norme de droit en soi. A cause de cette imprécision, l'histoire jurisprudentielle nous enseigne que la notion de corporation publique va se modifier et se restreindre à des organismes reposant sur des indices de droit public dans leur source de droit.

Ainsi, nous devons faire deux distinctions: la première quant à l'objet d'une corporation, la seconde en ce qui concerne les dispositions législatives propres à son statut. Cette obligation d'effectuer ces deux distinctions nous est expliquée par Dominique Nicandie dans son étude de 1972:

> "Nous avons vu que cette évolution avait été amenée par la jurisprudence sur les corporations de la Couronne qui, en obligeant les juges à déterminer si une corporation avait ou non le bénéfice du statut de la Couronne, avait abouti à dégager un grand nombre d'indices de droit public, et qu'en conséquence, l'on pouvait qualifier de publiques les corporations pour lesquelles on se demandait si elles présentaient le caractère d'agent de la Couronne".

Il ne suffit donc pas de qualifier les corporations en fonction de leur objet. Il nous faut se demander davantage quelles sont les dispositions de droit public sur lesquelles reposent les corporations des cégeps au Québec?

En ce cas, quels sont les indices de droit public qui peuvent être considérés comme à la base des corporations collégiales? Quelques-uns de ces indices nous apparaissent primordiaux: les sources de droit créant les corporations, les finalités de celles-ci et les liens organiques entre ces dernières et le pouvoir gouvernemental!

Les sources de droit public

Il convient donc de définir sommairement ce qu'est le droit public par opposition au droit privé.

Le droit public est composé des rapports entre l'Etat et ses organes, ses organes entre eux, et leurs agents désignés alors que le droit privé concerne les rapports entre particuliers seulement. Afin de déterminer si tel ou tel sujet de droit appartient au droit public ou privé, il faut d'abord s'adresser à l'intention du législateur.

Dans le cas d'une corporation, privée ou publique, la source de droit est la même c'est-à-dire "l'organe législatif". En effet, l'article 2 précise que "le lieutenant-gouverneur en conseil peut, sur la recommandation du ministre, instituer, par lettres patentes sous le grand sceau, des collèges ayant pour fin de dispenser l'enseignement général et professionnel de niveau collégial au sens des règlements visés à l'article 28 de la Loi du Conseil supérieur de l'Education (chapitre 234). Voilà donc un indice sommaire: les cégeps sont créés en vertu d'actes de droit public.

Un autre indice vient s'ajouter dans l'article 2, lorsqu'il est fait mention de la recommandation essentielle du ministre préalable à la création d'un collège. En effet, cette recommandation confère un caractère public au cégep puisque le ministre agit comme représentant de l'Etat.

Cependant, nous devons pousser plus loin notre exploration afin de déterminer si les finalités poursuivies relèvent de l'intérêt public. Il serait faux de prétendre que le seul fait qu'un ministre recommande la création d'une corporation confère à celle-ci un caractère public. Ceci est dû au principe énoncé plus haut à l'effet que les corporations, publiques ou privées, émanent toutes de l'appareil législatif.

Les finalités

Une fois de plus, nous nous devons de revenir à l'article 2, d'où nous pouvons relever que les collèges ont pour "fin de dispenser l'enseignement général et professionnel, au sens des règlements visés à l'article 28 de la Loi du Conseil supérieur de l'éducation". Or, l'éducation, qui plus est l'enseignement, est reconnue "d'intérêt public". Le sens des différents rapports sur le sujet et les dispositions législatives citées plus haut vont en ce sens.

Un autre indice nous est fourni par l'article 7 de la présente loi. Celui-ci précise qu'un "collège peut, avec l'autorisation du lieutenant-gouverneur en conseil, exproprier tout immeuble nécessaire à ses fins..." Puisque le droit d'expropriation ne peut être accordé que pour cause d'utilité publique, il apparaît clair que pour s'accorder ce droit, les cégeps représentent nécessairement un intérêt public.

Les liens organiques cégep/gouvernement

Lorsque nous regardons attentivement les pouvoirs délégués aux corporations des cégeps, on ne peut ignorer les liens entre celles-ci et le pouvoir gounernemental. L'article 6 précise ces pouvoirs dans les alinéas A à E et stipule que ceux-ci peuvent être exercés que si le lieutenant-gouverneur en conseil ou le ministre, selon le cas, autorise l'exercice de ceux-ci selon les demandes.

Plus loin, l'article 19 vient resserrer ces liens en édictant que les règlements qui autorisent les cégeps à le faire ne deviennent effectifs qu'à compter de leur approbation par le ministre.

Enfin, l'article 18 autorise le lieutenant-gouverneur en conseil à faire des règlements généraux sur la recommandation du ministre.

Quant à l'article 25, il surajoute au caractère public de ces corporations. Il stipule le devoir, pour les cégeps, de "soumettre chaque année au ministre de l'Education avant la date prescrite, son budget pour l'année financière suivante. Ce budget est sans effet tant qu'il n'est pas approuvé par le ministre".

L'ensemble de ces liens, devoirs et obligations, viennent soutenir l'affirmation du caractère public des corporations des cégeps. On peut donc conclure que les cégeps sont créés par une corporation publique tant par des sources de droits, ses finalités et ses liens avec l'appareil gouvernemental.

Le C.E.G.E.P.: une corporation politique ou civile

Une corporation publique est-elle politique? Une fois posée, cette question nous amène à faire certaines distinctions. Dans un premier temps, nous devons définir le sens d'une corporation politique; en second lieu, identifier certaines corporations de type politique et enfin situer la personnalité juridique des cégeps par rapport à celles-ci.

La distinction peut paraître futile au premier abord, mais devient importante pour la poursuite de notre travail.

Rappelons que nous prenons pour acquis que la corporation du cégep est indiscutablement publique et que de ce fait les indices nous ayant permis de l'établir nous serviront à nouveau dans une certaine mesure.

Nous utiliserons donc un modèle de comparaison avec les autres corporations publiques et leurs affinités plus ou moins grandes à l'égard des corporations politiques.

Une corporation politique

Le Code civil n'est pas très explicite en ce qui a trait aux caractères d'une corporation politique se contentant de stipuler qu'il existe des corporations politiques et civiles. Au terme de l'article 356 de celui-ci, il est clair que les corporations politiques relèvent du droit public. A l'inverse, on ne saurait affirmer qu'une corporation publique est nécessairement politique.

Aussi, la jurisprudence sera notre point de référence principal puisqu'il n'y a qu'à travers celle-ci que nous puissions soutirer les éléments nécessaires aux distinctions qui s'imposent. Nous nous adresserons donc aux ouvrages de Mignault et Garant.

Nous constatons qu'il est reconnu que ce qui donne le caractère politique à une corporation est le pouvoir "de réglementation et de gouvernement" qu'elle possède ou pas. (1) Depuis, les juristes ont toujours conservé comme élément de base cette distinction fondamentale.

---

(1) Mignault, P.B. Droit civil Canadien

Le caractère politique d'une corporation tient par voie de conséquence du fait qu'elle soit investie des pouvoirs lui permettant de contraindre un tiers par voie de réglementation.

Il existe un certain nombre de corporations publiques politiques québécoises. Nous retiendrons certaines d'entre elles afin de dégager leurs caractéristiques propres et leur fonctionnement. Ceci devrait éclairer notre démarche lorsque nous les comparerons aux cégeps.

Les corporations publiques au Québec

Le développement de l'administration publique est largement lié aux questions de droit administratif. Nous constatons chez l'un et l'autre une classification à peu près semblable des ramifications gouvernementales. Le premier parlera "d'organismes" et le second de "corporation". Nous retenons pour l'instant les classifications juridiques de corporations puisque nous parlerons subséquemment d'organismes décentralisés. Nous croyions important de faire cette parenthèse afin de créer le lien qui s'imposera plus tard au cours de l'exposé.

Sur le plan juridique, nous retrouvons environ 4 catégories de corporations publiques, à caractère politique ou civile.

La première est constituée de corporations territoriales. Celles-ci ont pour finalité d'offrir un service pré-déterminé aux habitants d'une région donnée. Quelles sont ces corporations? Le gouvernement et ses organismes, les municipalités et les commissions scolaires.

Certaines d'entre elles ont un pouvoir politique allant du plus au moins étendu. Nous en reparlerons ultérieurement.

La seconde est formée des corporations religieuses. Elles sont toutes publiques et politiques au terme de la définition citée plus haut. C'est dire qu'elles sont investies d'autorité nécessaire à leur auto-réglementation allant jusqu'à la constitution de tribunaux ecclésiastiques. Elles se subdivisent en deux sous-catégories: les corporations religieuses et les fabriques.

En troisième lieu, nous retrouvons les corporations professionnelles. Comme on le sait, depuis 1973 une grande évolution tant législative que réglementaire a eu lieu. Elles sont maintenant officiellement d'intérêt public, de caractère public sur le plan juridique et politique en ce qui concerne les réglementations. Pour fin de comparaison il est de mise, pour ceux intéressés par le sujet, de comparer l'évolution de 1973 à nos jours à l'aide de la loi 273 et de l'ouvrage du juge Challies.

Enfin, nous retrouvons la catégorie des corporations industrielles et commerciales. Elles existent en raison de besoins souvent économiques.

Il en ressort nettement que nous devons faire des comparaisons essentielles avec les corporations territoriales puisqu'elles seules se rapprochent visiblement des corporations de cégep.

Les corporations municipales et scolaires perçoivent des contribuables des taxes foncières. Elles peuvent, par voie de réglementation, décider qu'il y a augmentation de ces taxes, diminution, disparition ou création de taxes spéciales Ce pouvoir de contraindre les tiers à leur réglementation, confère à ces dernières un caractère politique.

Il convient de distinguer le poids relatif de ces pouvoirs dans le cas des commissions scolaires depuis dix ans. De fait, ces dernières subissent de plus en plus le fardeau des contrôles de l'Etat, ce qui diminue son impact politique sur les collectivités qu'elles desservent.

Tel n'est pas le cas pour les municipalités. En plus de jouir d'une tradition politique, elles se retrouvent choyées par les derniers gouvernements au pouvoir. Eliminons ce dernier aspect et constatons qu'elles conservent leur caractère "politique" tel que sous-entendu.

Quant aux cégeps, les revenus directs sont plutôt discrets voir non signifiant par rapport à leur budget global. Cet état de chose est dû précisément à l'absence de pouvoir politique leur permettant d'agir par réglementation sur les tiers.

Il devient évident, que n'ayant pas ce pouvoir, ils ne peuvent être considérés comme corporation "publique politique" au même titre que les municipalités.

Nous nous devons de conclure que les corporations des cégeps sont publiques civiles. Elles possèdent cette mixité juridique car elles sont publiques par leurs sources de droits et leurs finalités, civiles par les rapports qu'elles doivent entretenir avec les autres personnes de la collectivité.

Le C.E.G.E.P.: une corporation de la Couronne

L'ensemble des contrôles administratifs et financiers, le pouvoir de réglementation de l'Etat sur et au lieu et place des cégeps, le devoir pour ces derniers de se soumettre aux directives ministérielles font-ils des cégeps des corporations de la Couronne?

L'élément de droit public et administratif sur lequel reposera notre argumentation est à l'effet que toute corporation de la Couronne jouit de l'immunité de celle-ci à l'égard des lois. En effet, une société de la Couronne étant considérée comme le prolongement de l'Etat, elle jouit selon notre droit anglais, des mêmes prérogatives et privilèges. C'est ce que nous révèle l'article 42, chapitre 1 des statuts refondus du Québec de 1964.

Le C.E.G.E.P. personnalité civile

Or, les cégeps ne sauraient être considérés comme agent de la Couronne et pour plusieurs raisons. La loi créant les cégeps précise qu'il s'agit "d'une corporation au sens du Code civil et qu'elle peut en exercer tous les droits". Lorsque le législateur veut qualifier une corporation de société de la Couronne, il l'indique expressément dans le texte législatif. De plus, s'il s'agissait d'une société de la Couronne, elle ne saurait être soumise au Code civil puisque celui-ci ne contrôle pas la Couronne. Enfin, puisqu'il existe un réseau privé d'enseignement collégial, on s'imagine mal une société de la Couronne publique et une autre privée.

Il est évident que le gouvernement a voulu créer un service public, issu du droit public et déléguer les fonctions aux corporations concernées. Cela était clair dans les déclarations du ministre J.J. Bertrand lors des discussions sur le "bill 21":

> "Si le ministère entend prendre cette responsabilité d'une façon générale, il n'entend pas assumer lui-même l'enseignement. Bien au contraire, et c'est là l'un des aspects fondamentaux du "bill 21", le gouvernement entend déléguer la responsabilité à des corporations représentatives issues de leur milieu".
>
> J.J. Bertrand (8 juin 1967)

Le législateur a respecté cette volonté par l'article 6 de la loi 21. D'ailleurs, il n'y aurait pu y avoir une intention législative aussi claire traduite par un texte de loi contradictoire.

Or, nous pouvons conclure après vérification tant des textes de lois concernés que des déclarations du ministre titulaire du temps qu'il y a eu délégation de pouvoir du ministère de l'Education aux corporations désignées. Cette délégation s'est faite dans les règles du droit public et personnalisée juridiquement par le Code civil.

La délégation

Enfin, notons pour la poursuite de l'étude, quelques caractéristiques de la délégation de pouvoir. Nos démocraties modernes font de plus en plus usage de ce procédé dit de délégation. Une des raisons évidentes est la taille qu'a pris l Etat dans nos sociétés contemporaines. Dans ces conditions, l'Etat, sans se départir de ses pouvoirs, partage ceux-ci avec des agents reconnus par lui.

Au niveau strictement juridique, c'est l'attribution faite par un agent juridique à un autre d'exercer, à sa place, certains pouvoirs qui lui sont propres. Ce qui implique l'existence de deux personnalités juridiques.

Bref, les caractéristiques principales de la délégation sont les suivantes:

- Les effets des actes commis sous le régime d'une délégation s'effectuent sur la personnalité juridique de l'agent qui délègue tant que la délégation n'est pas supprimée.
- La délégation n'est pas une renonciation définitive de la part de l'autorité déléguante. En effet, celle ci peut reprendre ses pouvoirs par voie de tutelle.
- Il s'agit d'une délégation temporaire et non permanente puisqu'elle peut être reprise ou déléguée à une autre personnalité juridique.
- La délégation n'est pas globale puisque l'autorité déléguante existe elle-même en fonction d'une autorité qui lui est supérieure et qu'elle ne peut abroger.

Conclusion

De ces faits, il découle que les cégeps ne sont pas des agents de la Couronne, car ils sont investis de leur personnalité juridique en vertu du Code civil au moyen de lettres patentes comme toutes autres sociétés relevant de celui-ci.

Nous pourrions, si notre intention eut été de mener un débat de fond sur le sujet, poursuivre cet aspect "d'agent de la Couronne" d'une manière plus élaborée. Toutefois, n'ayant pas les compétences pour le faire, notre travail se serait sans doute traduit par de mauvaises interprétations des textes juridiques concernés.

Précisons qu'à défaut d'utiliser les mêmes vocables, l'administration publique demeure dans le même esprit que le droit puisque c'est ce dernier qui crée les objectifs de l'administration publique.

L'Etat, devant l'ampleur et l'exigence des sociétés contemporaines, s'est vu devant l'obligation d'adopter des mécanismes fort différents de ceux qu'il utilisait traditionnellement. Le phénomène a été percutant en Amérique du Nord plus que partout ailleurs. L'Etat devait se fragmenter graduellement, intervenir dans une multiplicité de problèmes, analyser des problèmes de plus en plus variés, être partout à la fois et faire preuve de compétence.

Devant l'impossibilité de remplir une tâche d'une telle exigence en conservant les mécanismes opérationnels traditionnels, il lui a fallu trouver des solutions. C'est ainsi que nous avons vu apparaître un certain nombre d'organismes issus de l'autorité gouvernementale et constituant le prolongement de celle-ci.

Au Québec, le phénomène est récent et c'est ce qui fait son intérêt. Les solutions sont encore à venir, les défits nombreux et la place pour créer, inventer et opérationnaliser s'annonce encore grande.

Il nous importait cependant de faire les distinctions de base quant à la personnalité juridique des cégeps. En outre, les cégeps devraient-ils, à cause de leurs liens organiques avec l'Etat, attendre que celui-ci soit le pourvoyeur de solutions miracles? Les cégeps se voyaient-ils enlever toute autonomie de par la loi que les régit?

Nous tenterons d'apporter les réponses à ces questions ultérieurement. Dans un premier temps, il nous fallait scruter les sources de droit car, à défaut de dispositions législatives positives à cet égard, il serait devenu inutile de poursuivre nos travaux.

Les C.E.G.E.P. et les organismes décentralisés

Nous avons établi que dans le cas des cégeps, il y avait eu, dans l'esprit du législateur et dans les textes législatifs le traduisant, l'intention précise de déléguer son pouvoir.

Loin d'être la première fois, les organes législatifs ont utilisé à plusieurs reprises ce mécanisme. La délégation, lors du vocabulaire juridique et plus précisément en administration publique, devient soit de la déconcentration, soit de la décentralisation.

Les cégeps constituent un prototype de cette révolution administrative. Nous tenterons de situer la place qu'ils y occupent car nous sommes convaincus que leur modèle administratif décentralisé requiert encore beaucoup de travail. De plus, la structure juridique sur laquelle ils reposent nous laisse entrevoir la possibilité de développer ce modèle et de le rendre encore beaucoup plus dynamique.

Pour ce faire, nous devrons établir certaines distinctions entre déconcentration et décentralisation ainsi que des formes qu'elles peuvent prendre.

La déconcentration

La déconcentration est avant tout un modèle administratif de subdivisions de l'autorité et des responsabilités. Il s'agit d'ordonner les services qu'un ministère doit offrir, les subdiviser sur le plan opérationnel et créer les structures devant les contenir.

A cet égard, on reconnaît deux types de déconcentration (1): la déconcentration fonctionnelle et territoriale.

La déconcentration fonctionnelle revêt un caractère interne car elle s'attache à l'organisation d'un ministère. On pense alors à unités administratives, directions générales et services. C'est l'organisation classique de l'administration gouvernementale québécoise. Ceci n'implique pas nécessairement que le ministère concerné n'a pas de ramification externe à son administration.

La déconcentration territoriale touchera l'organisation des services qu'offre un ministère à la population. Les bureaux régionaux du ministère de l'Education en sont un exemple. En effet, même dispersés sur l'ensemble du territoire québécois, ceux-ci conservent le même lien hiérarchique avec l'autorité que n'importe quel autre service du ministère.

Ils sont caractérisés par ce lien hiérarchique et c'est celui-ci qui les distinguera des organismes décentralisés. Cela revient à dire qu'ils n'ont pas de personnalité juridique distincte comme c'est le cas dans la décentralisation. Le lien de subordination est direct et non créé par des dispositions législatives conférant un droit de tutelle.

---

(1): Gélinas, André, Les organismes centraux et autonomes P.V.Q., 1975

La décentralisation

La décentralisation constitue un autre modèle administratif utilisé fréquemment depuis la dernière décennie. Il se distingue également en deux catégories à savoir les organismes décentralisés fonctionnellement et territorialement. Contrairement à l'effet de déconcentration, ils possèdent une personnalité juridique distincte (1).

Les organismes décentralisés fonctionnellement sont dit "autonomes". Ce caractère est cependant limité par les contrôles de l'Etat sur ceux-ci, le droit de tutelle de la part du ministre et les dispositions contenues par les textes législatifs auxquels ils se réfèrent. Les personnes choisies pour leur direction sont nommées et bénéficient d'une autonomie relative.

Certains organismes de ce type peuvent toucher des revenus comme c'est le cas pour certaines sociétés. Ils demeurent toujours sous la tutelle des ministères auxquels ils appartiennent. Comme il s'agit d'une délégation, il peut y avoir non seulement tutelle mais abolition ou transfert de leur tutelle à d'autres palliers de gouvernement.

A titre d'exemple, mentionnons que tous les organismes de santé et de services sociaux émanant de la reforme de 1970 appartiennent à ce type d'organisation.

Les organismes appartenant à la catégorie caractérisée par la décentralisation territorial sont légèrement différents.

Ils possèdent la caractéristique commune de la personnalité juridique distincte et de la tutelle des ministères auxquels ils se subordonnent.

Par contre, ils se distinguent d'une façon majeure par leur pouvoir de taxation, l'élection de leurs membres et la possession d'un territoire déterminé.

Ils possèdent donc un pouvoir de réglementation et se situent à un pallier politique plus important que les organismes décentralisés fonctionnellement. Ceci constitue un gage d'autonomie plus grand compte tenu que les textes législatifs leur accordent ces "pouvoirs spéciaux".

Parmi ces derniers, les municipalités sont sans doute le prototype le plus important. Elles procèdent par élection, prélèvent des taxes et génèrent des revenus, constituent une entité formellement distincte dont les droits à l'autonomie sont conférés par des dispositions constitutionnelles. Elles ont un caractère politique indéniable.

Nous vous renvoyons, à ce moment-ci de l'ouvrage, aux distinctions que nous faisions plus haut quant aux caractéristiques publiques ou privées, politiques ou civiles des corporations.

Nous nous sommes restreints volontairement à ces distinctions sommaires dans le but de créer le lien entre le droit public et l'administration publique.

Il nous reste maintenant à établir, sur le plan de l'administration publique, à quelle catégorie appartiennent les cégeps et les pouvoirs qu'ils possèdent à ce titre.

Le C.E.G.E.P. un organisme décentralisé

Lors de notre exposé sur la personnalité juridique des cégeps, nous avons dégagé les caractères particuliers de ces corporations et au cours de celui sur les organismes décentralisés, les éléments de distinction qui les caractérisent. Nous sommes donc en mesure de vérifier les éléments de compatibilité entre l'un et l'autre.

Compte tenu des éléments de la décentralisation fonctionnelle, nous situons les cégeps à ce niveau. Qu'en est-il des caractéristiques qui confirment notre affirmation?

Considérons l'élément de base essentiel. Les cégeps représentent une personnalité juridique distincte. Sans refaire l'exposé, rappelons que nous avons établi que ceux-ci étaient créés en vertu d'une corporation publique civile. Ce fait acquis, ils rencontrent le premier critère.

Le collège est également soumis à la règle de la tutelle. Cet aspect est présent tout au long de la loi 21 par plusieurs articles de celle-ci notamment les articles 6, 25 et 26. La règle de délégation, tant au sens du droit public que de l'administration publique, est par conséquent respectée.

Ses membres dirigeants son nommés en vertu des articles 20 et 21. Il s'agit donc de nomination tel que décrit dans les caractéristiques d'un organisme décentralisé fonctionnellement et conforme au principe du droit public sur la délégation.

Ils ne peuvent percevoir de taxes ou revenus directs de la part de leur clientèle. Ainsi, ils ne peuvent avoir un caractère politique ni au sens du droit public, ni au sens de l'administration publique.

Par conséquent, n'ayant pas de pouvoir de contraindre les tiers à une réglementation, étant soumis à l'approbation du ministre quant à leur crédit, ils ne peuvent être considérés comme organismes décentralisés territorialement, non plus comme corporation politique au sens du droit public.

Ceci confère au collège à la fois son caractère légal et administratif. Même si ce portrait apparaît un peu restrictif, voir même négatif, il serait faux de prétendre que les cégeps n'ont aucun pouvoir.

A défaut de pouvoirs réglementaires externes, d'autonomie totale, ils possèdent, s'ils le désirent, la possibilité d'accentuer leur rôle et leur implication quant à la participation créatrice dont ils pourraient éventuellement faire preuve dans le développement du réseau collégial.

Le C.E.G.E.P. et ses pouvoirs

De façon générale, on peut dire que les cégeps ont des pouvoirs de deux ordres: restrictifs et autonomes. Ils sont restrictifs parce qu'ils relèvent d'un ministère de tutelle en l'occurence celui de l'éducation et autonomes de par les dispositions particulières contenues dans les textes législatifs.

Le pouvoir restrictif

Cette situation n'appartient pas à la volonté ministérielle de réduire l'autonomie des collèges. Elle provient du principe même de la délégation en droit public. En effet, le ministère de l'Education en agissant par délégation, autorise une personne morale à exercer, à sa place, une autorité qu'il détient. Or, le ministère détient ce droit de l'Etat et en vertu de ce principe, il demeure l'ultime responsable des actes posés par ses délégués. Il doit, par conséquent, pour respecter ce principe de droit, s'assurer que les textes législatifs produits par lui sont conformes à cette disposition.

Il en résulte une certaine somme de restrictions sur le plan administratif. Il est important de connaître cette obligation à laquelle l'Etat elle-même ne peut se soustraire. Cela ne signifie pas pour autant qu'il faille être négatif quant à celles-ci.

Dans les faits, elles se traduisent par l'autorisation essentielle du ministre et/ou du lieutenant-gouverneur en conseil à l'égard de certains actes administratifs.

Ces restrictions se retrouvent particulièrement dans les articles 6, 7, 14, 18, 19, 23, 25 et 26. Elles touchent soit le pouvoir d'endettement, soit celui de nommer des agents délégués de l'Etat.

Or, nous avons déjà établi qu'en vertu du principe de délégation, ces pouvoirs appartiennent à l'autorité déléguante à moins de mentions expresses. Précisons qu'en théorie, une autorité reçue par délégation n'autorise pas pour autant cette dernière à déléguer à son tour. Dans la pratique, nos administrations publiques se voient souvent autorisées à le faire sans pour cela violer la règle de droit propre à la délégation. En effet, ce second niveau de délégation n'est réalisable que par l'approbation finale du ministre, ce qui lui confère l'autorité suprême de délégation. Une situation contraire signifierait que le collège peut endetter l'Etat et faire office d'autorité déléguante.

Notre but n'est pas de faire une étude systématique de chacun des articles de la loi 21, mais bien de vérifier si celle-ci permet aux cégeps de se doter d'organes administratifs propres à créer un climat de saine administration.

A cette fin, nous ne retiendrons que les articles 6, 13, 14, 16, 17, 19 et 20. A eux seuls, ces articles nous fournissent suffisamment d'indices pour apporter une réponse valable à notre interrogation.

Les pouvoirs autonomes

L'organe juridique qu'est le cégep prend forme dans la délégation confiée par le législateur. L'article 13 confirme cette délégation en précisant que "les droits et les pouvoirs d'un collège sont exercés par un conseil; celui-ci est formé par des personnes qui font partie du collège".

"Le conseil", à son tour, "choisit chaque année, son président parmi ceux de ses membres qui sont âgés d'au moins vingt et un an et qui ne font pas partie du collège,..." (article 14).

Il nomme son comité exécutif qui voit à l'administration courante du collège et peut accentuer ces pouvoirs par règlement. Le comité exécutif ne peut cependant présenter au nom du collège, une requête pour faire reconnaître celui-ci institution catholique ou protestante. Seul le conseil détient cette prérogative (article 16).

Quant à l'article 20, il accorde au conseil l'autorité nécessaire à la nomination de ses officiers.

> 'Le conseil, après avoir pris l'avis de la commission pédagogique, nomme un directeur général et un directeur des services pédagogiques pour une période qui ne peut excéder trois ans...".

Bref, ces trois dispositions législatives confirment non seulement la délégation de pouvoir accordée aux cégeps mais également celui de déléguer à un second degré aux officiers du collège choisis par le conseil. Ceci nonobstant les autorisations nécessaires.

Enfin, l'article 19 précise le pouvoir d'auto-réglementation accordé en vertu de la délégation. Pour nous, celui-ci est important car, puisque nous proposerons un modèle administratif, il convient de s'assurer si les dispositions à cet effet permettent l'élaboration, par le collège, d'organes administratifs sans contrevenir à la source de droit dont il est issu.

Un collège peut, au sens de l'article 19, sous réserve des dispositions de l'article 18 (règlements) et de la loi 21 (délégation) "faire des règlements concernant" sa régie interne, la nomination, les fonctions et les pouvoirs des membres de son personnel, la gestion de ses biens, la composition du comité exécutif et de la commission pédagogique, la durée du mandat de leurs membres et l'étendue de leurs pouvoirs et enfin, sur les finalités du collège. Toutefois, l'effet de délégation demeure et ces règlements doivent recevoir l'approbation du ministre.

Cela signifie qu'un collège exerce une autorité réelle sur son administration générale, ses modes d'opérations, sa réglementation interne et l'étendue de délégation qu'il veut accorder à ses officiers.

A la limite, on peut dire qu'un collège peut créer des organes administratifs parallèles dans le cadre de la loi 21 (autorisation ministérielle). Un exemple typique est celui du S.R.A.M. constitué en corporation. Loin d'être contraire aux dispositions de la loi 21, le type de modèle administratif cadre avec les articles 3 et 4 de la présente loi.

Dans le premier, on y indique ce que contiennent les lettres patentes et l'on précise qu'"elles peuvent aussi contenir toute autre disposition conciliable avec la présente loi". Dans le second, il est fait mention qu'à la requête d'un collège et sur recommandation du ministre, "le lieutenant-gouverneur en conseil peut... délivrer des lettres patentes supplémentaires modifiant ses lettres patentes ou ses lettres patentes supplémentaires". Une formule administrative comme le S.R.A.M. (incorporation) est tout à fait conciliable avec ces dispositions.

De plus, les pouvoirs corporatifs accordés aux cégeps par le législateur vont en ce sens puisque ce dernier considère la corporation du cégep au sens du Code civil. Conséquemment, il détient les pouvoirs d'une corporation au sens des règles ordinaires (article 6).

Son aspect exceptionnel lui est attribué par le fait qu'il s'exerce un pouvoir parlementaire sur celui-ci et que le législateur l'a soustrait à la loi de la mainmorte (article 6,h.).

Toutes dispositions contraignantes n'existent qu'en vertu du principe de délégation. Cependant, rien ne contrevient au fait de proposer au cégep un modèle administratif communautaire d'acquisition et de gestion de ressources même si celui-ci devait aller jusqu'à l'incorporation d'un organe de gestion commun pour ces ressources.

Conclusion

L'étude du statut juridique des cégeps et de son régime administratif aurait pu se prolonger beaucoup plus, si d'une part, notre but eut été de mener une étude strictement légale ou juridique et si d'autre part, le modèle administratif que nous proposerons eut comme difficulté majeure le régime juridique des cégeps. Tel n'est pas le cas.

Par contre, il nous fallait nous assurer, ne serait-ce que d'une manière bien sommaire, que le législateur n'y avait pas déjà prévu certaines objections.

Nous voulions également diminuer le caractère limitatif ou négatif que trop souvent on accorde à la loi 21. Pour nous, cela ne constitue, dans l'esprit de certains administrateurs, qu'un prétexte à l'inertie.

Au contraire, les dispositions législatives, à l'égard des cégeps, sont dynamiques et ouvertes. Le législateur ne pouvait cependant se soustraire à certaines obligations et règles du droit en vigueur au Québec.

Il lui a donné son caractère de corporation publique parce que lui seul peut agir comme représentant auprès de l'assemblée nationale, aussi parce que son rôle est de voir à l'intérêt public et l'enseignement est considéré comme tel.

Il a voulu respecter les réalités sociales nombreuses au Québec en constituant les cégeps en corporation au sens du Code civil. Agir d'une façon inverse eut été équivalent à contrevenir à l'esprit de la réforme éducationnelle au Québec. La corporation civile permet donc aux cégeps d'agir dans le plus grand intérêt de ses clientèles puisqu'ils possèdent un pouvoir d'auto-réglementation et de contrôle interne.

Le législateur ne pouvait éviter d'imposer aux collèges les impondérables de la délégation.

Jusqu'à un certain point, cela devenait souhaitable puisqu'ayant la responsabilité de répondre à la raison "d'intérêt public", étant le pourvoyeur financier au nom de l'Etat, il se devait de pouvoir exercer un contrôle. Ce contrôle lui permettait de s'assurer que ses délégués iraient également dans le sens de l'intérêt public plutôt que dans celui de leur propre intérêt.

Les cégeps sont issus d'une évolution non seulement du droit public et administratif, mais de la révolution même qu'a connu l'administration publique issue elle-même de l'évolution de nos sociétés modernes.

Ces nouveaux visages de l'administration publique moderne demandent à être perfectionnés, améliorés et constamment actualisés.

L'identité reçue par les législations ne doit pas être perçue uniquement au sens des contraintes. Il fallait que l'appareil gouvernemental lui donne une première forme, un cadre de référence et une reconnaissance juridique propre à lui assurer le pouvoir de répondre aux besoins de la société.

Il faut donc découvrir de nouvelles avenues, développer le modèle type et s'assurer de répondre encore demain à des besoins perçus hier. Dans l'inertie, l'évolution n'est guère possible si ce n'est que l'évolution de l'inertie elle-même.

SECTION III

LE CEGEP: UNE ENTITE ECONOMIQUE

Introduction

En traduisant le profil économique des CEGEP, nous amorcerons l dernière partie préalable à la proposition de notre modèle administratif quant à l'acquisition et la gestion partagée des ressources propres à ces organismes.

Avant même de déboucher sur le modèle, notre intention est de faire la preuve que les CEGEP représentent pour la société des agents économiques importants.

Malgré les perceptions générales sur l'économie des institutions publiques nous sommes convaincus, en dépit des colorations souvent négatives qui leur sont prêtées, de la valeur et de l'importance de celles-ci dans la dynamique de l'économie québécoise.

Plaider contre ces faits ne peut relever que de l'ignorance à l'égard de ces dernières ou de la volonté marchiavélique de les percevoir ainsi.

A notre intention première s'ajoute le souci de redresser cette image souvent faussée par d'éminents pseudo-spécialistes dont le but est de rentabiliser leur propre entreprise, croyons-nous.

Nous n'étendrons pas notre étude à l'ensemble des organismes gouvernementaux puisque le cadre de notre travail se situe au niveau des CEGEP. Mais, le réseau de l'enseignement collégial est de taille à révéler un tableau fort intéressant.

Plusieurs méthodes et procédés s'offraient à nous pour réaliser notre objectif. Ainsi, nous aurions pu choisir de considérer le réseau collégial comme entreprise et le confronter au monde industriel en général. Nous avons rejeté cette voie car nous voulions éviter la traditionnelle et inutile comparaison entre "l'entreprise publique" et l'entreprise privée. A notre avis, trop de débats stériles ont eu lieu sur le sujet sans que jamais l'on puisse dégager quelques conclusions intéressantes à cet effet.

Une autre façon eut consisté à définir une certaine rentabilité des institutions du réseau. Or, le produit fini étant humain, ce dernier n'est pas soumis aux règles de "l'offre et de la demande" tel que conçu par l'économie. Le désir de se réaliser à titre d'individu constituait l'offre, ce sur quoi le marché du travail (demande) ne peut rien, alors que la demande (le marché des emplois) influence peu l'étudiant de façon générale lorsque vient le temps de choisir son mode de réalisation.

Il nous restait une autre possibilité, celle que nous adopterons d'ailleurs: regarder la croissance économique des CEGEP. Pour ce faire nous dresserons un bilan statique des opérations de ceux-ci depuis les huit dernières années.

Afin de rendre plus opérationnelle notre démonstration, nous avons simulé, à l'aide de l'informatique et du modèle économétrique intersectoriel (1), les retombées ou les effets d'entraînement qu'auront les dépenses des CEGEP sur l'économie québécoise durant l'année scolaire 1978-79. Cette simulation prend toute son importance car elle nous confirme le rôle énorme des CEGEP dans le secteur des achats au Québec et surtout de leurs effets.

(1) B.S.Q. Modèle économétrique.

Enfin, après avoir constaté l'importance des dépenses des CEGEP et leurs retombées, nous essaierons de brosser un tableau des principales difficultés qui se posent aux administrateurs publics du réseau. Entre autre chose, nous examinerons certaines contraintes telles: l'allocation des budgets, les politiques d'achat et l'importance des conventions collectives.

Inévitablement, nous poserons un certain nombre d'interrogations préalables à la présentation de ce qui nous apparaît comme la solution souhaitable: un modèle d'acquisition et de gestion de ressources partagées.

Les premiers jalons

L'histoire courte et encore jeune du réseau collégial constitue le principal avantage de l'étude de celui-ci. Il est donc plus facile d'en saisir l'évolution, de retrouver les données essentielles et surtout de pouvoir regarder le portrait dans son entier.

Par contre, si l'histoire est facile à retracer, elle se présente chargée, parfois même complexe. Ce qui peut en expliquer les causes prend racine dans l'évolution même de la société québécoise .

La création du ministère de l'Education représente une des clefs fondamentales qui marqua l'éclosion de la société québécoise.

L'éducation a, de tout temps, été considérée comme le levier de toute évolution sociale. Or, au Québec cette fonction fut longtemps l'apanage des plus aisés laissant à nombre

de moins fortunés le soin de se partager ce piètre bien commun qu'était l'ignorance.

L'Etat, sachant que le Québec ne pouvait atteindre un équilibre économique sans cette base solide, venait de créer le levier qui lui était essentiel.

Plus qu'un simple besoin pour l'évolution économique et sociale de la province, elle était devenue une question de justice sociale revendiquée de tous. On peut s'interroger sur le bien fondé de ces revendications mais l'histoire nous enseigne que le Québec possédait un taux de scolarisation inférieur à la moyenne nationale et en-deçà du taux de scolarisation des anglophones. Fallait-il renforcir le vieil adage de "qui s'instruit s'enrichit"? Il est reconnu, sur le plan strictement statistique que celui-ci se confirme positivement. Enfin, notre but n'est pas de traiter du sous-développement qu'a connu le Québec à ce niveau mais bien de démontrer l'effort des gouvernements pour répondre à ces besoins.

En ce qui concerne les CEGEP, il a fallu attendre septembre 1967 pour voir ceux-ci ouvrir leurs portes. Ils ont été techniquement mis sur pied à partir des institutions d'enseignement post-secondaires tant publiques que privées. On fusionnait, règle générale, une institution privée à une autre publique de telle sorte que la nouvelle entité (CEGEP) possédait au point de départ le matériel, les locaux et le personnel nécessaire à son démarrage.

L'accessibilité et l'égalité des chances devenaient donc les "objectifs" de ce nouveau réseau. Que peut-on dire, maintenant que le temps nous permet le recul nécessaire de la réussite de ces objectifs.

L'accessibilité

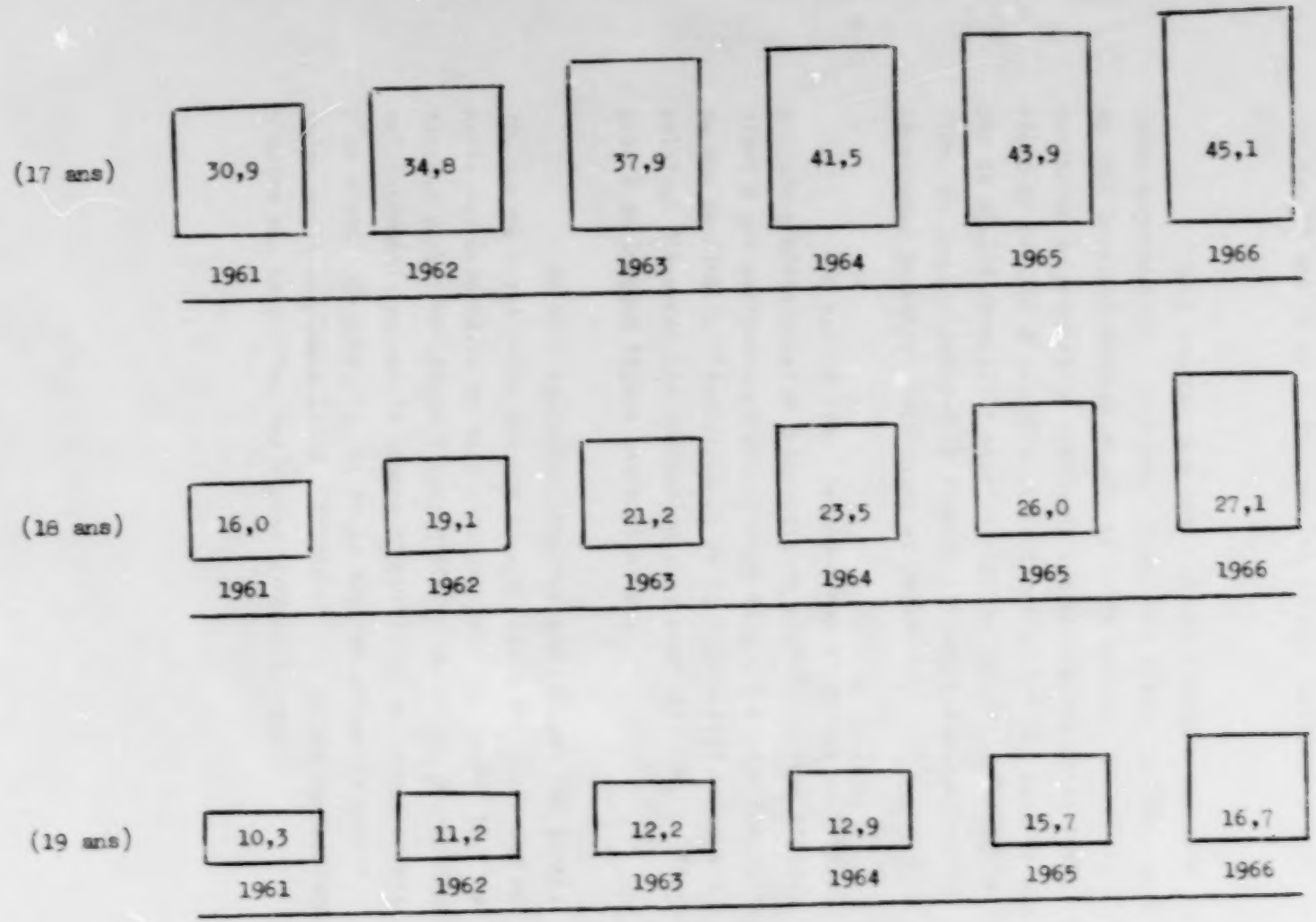
Précisons que nous sous-entendons par accessibilité la mise en place de services en nombre suffisant et répartis de telle sorte que les habitants d'un territoire puissent jouir de l'utilisation de ceux-ci. Dans ce cas, l'indicateur de résultat peut être de deux ordres: le premier constitué par le nombre de collèges créés et leur distribution démo-géographique, le second contenu dans le taux de fréquentation de ceux-ci.

Nous regarderons d'abord le second car il nous permet de mieux saisir le premier. Un coup d'oeil rapide sur les statistiques de 1961 à 1966 nous montrent que le taux de scolarisation des jeunes de 17, 18 et 19 ans croissait de 9% annuellement (taux moyen). Nous avons considéré ces jeunes (17, 18 et 19 ans) comme étant de niveau collégial s'ils en eurent la possibilité.

Les résultats, ainsi obtenus, pour les six années précédant la création des CEGEP, sont une augmentation de la scolarisation de 14,2% chez les 17 ans, 11,1% pour les 18 ans et enfin 6,4% pour le groupe des 19 ans. (Tableau 3-0).

L'écart prononcé entre les groupes 17 ans et 19 ans (14,2% contre 6,4%) n'a rien d'étonnant si l'on réfère à une courbe de distribution normale.

Voyons maintenant la croissance de ce taux à partir de la mise sur pied du réseau collégial. Nous utilisons toujours les mêmes groupes d'âges.



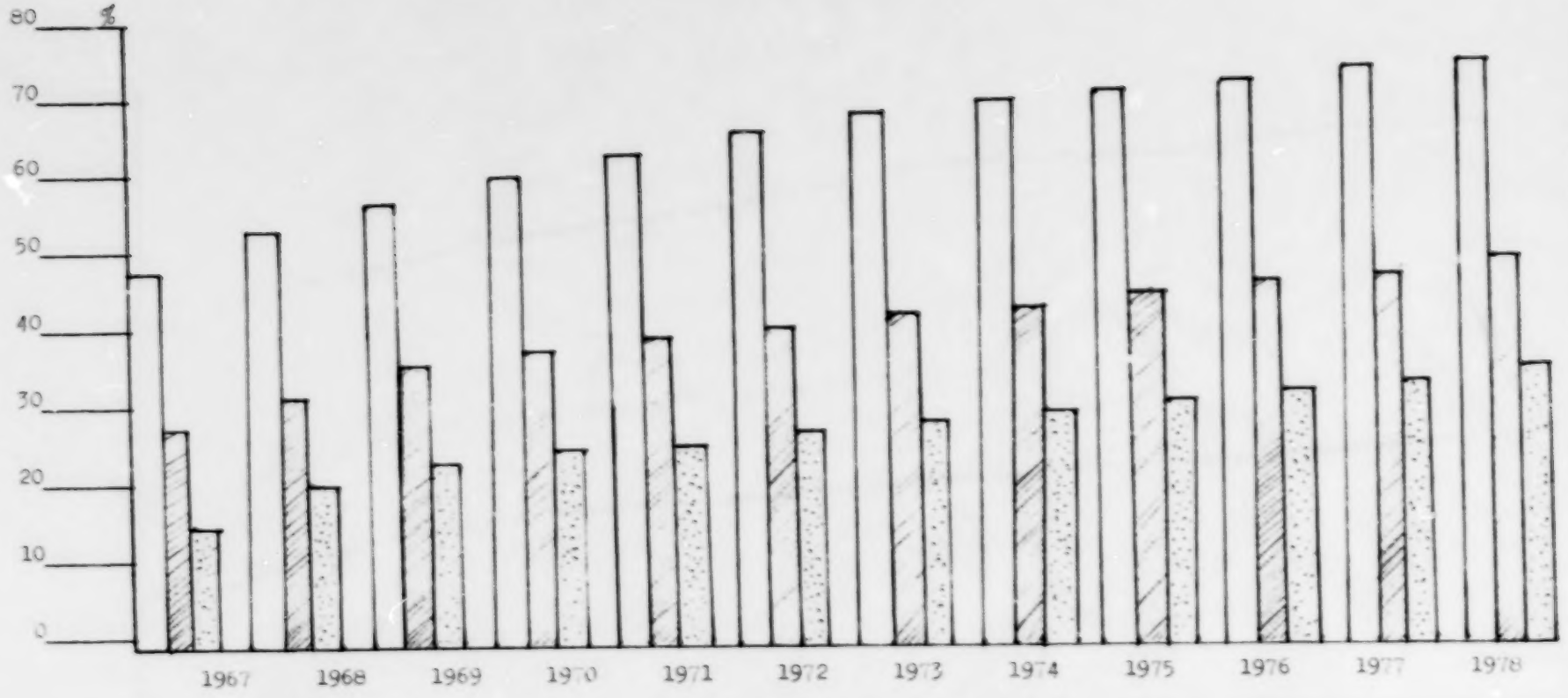
TAUX DE SCOLARISATION 3-0

Pour celui des 17 ans, l'augmentation de ce taux sera de 25,1%, pour la période 1967-1978, 16,9% affecté à celui des 18 ans et de 11,8% chez les 19 ans (tableaux 3-1 et 3-2).

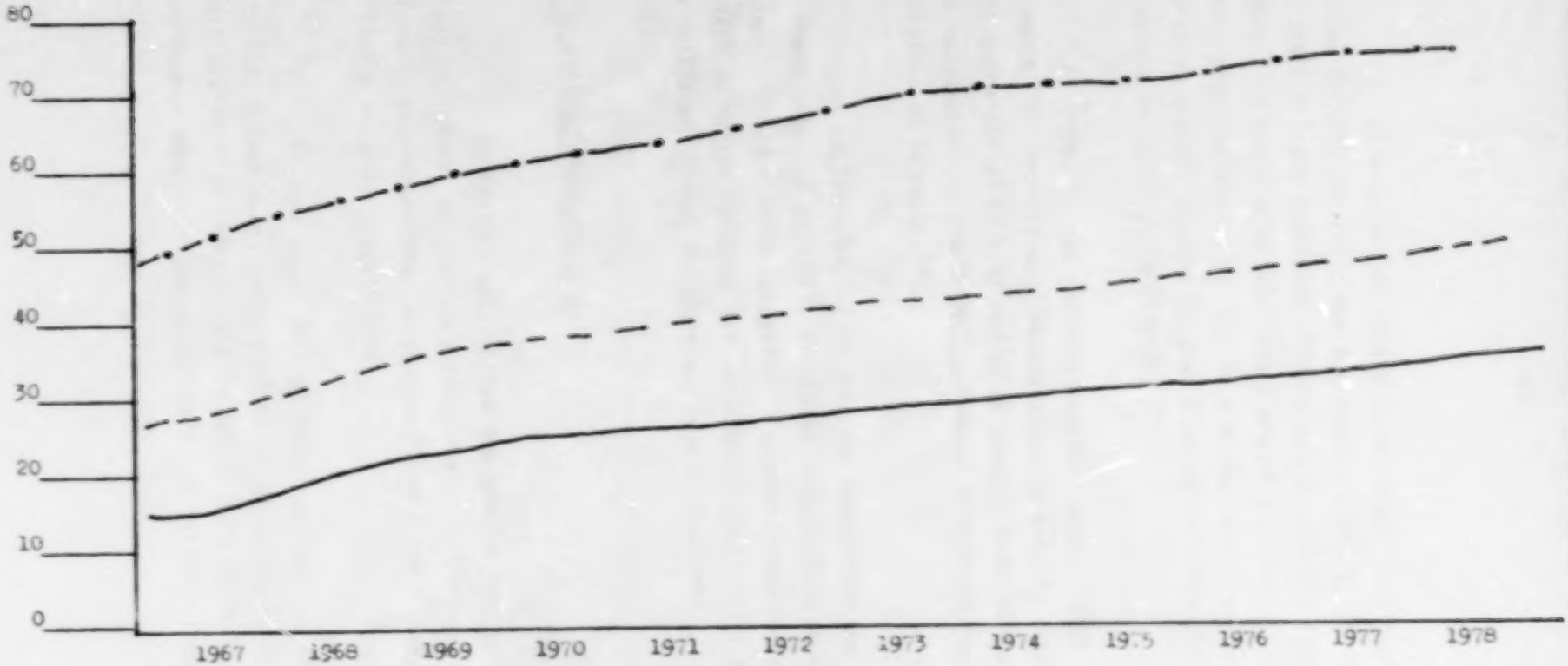
Nous croyons que deux raisons viennent soutenir cette augmentation. En premier lieu, les effets du "baby boom" de 1957 devaient nécessairement se faire sentir. En effet, l'augmentation de population attribuée aux naissances cette année là était de 141,707 à laquelle il faut retrancher une part de décès de 36,234 donnant le résultat net de 105,473. Par projection, on pouvait déduire le flux de clientèle éventuelle pour les niveaux primaire, secondaire et collégial.

En second lieu, le gouvernement créant un niveau d'étude professionnelle intermédiaire voulait inciter l'étudiant à une persévérance plus grande dans ces études compte tenu des besoins de l'industrie et de la possibilité qu'aurait celui-ci d'exercer une profession sans pour cela devoir s'intégrer à de longues études universitaires.

On doit également préciser que pendant les années 70, nombre d'analystes étaient tous d'accord à prévoir une pénurie extraordinaire de main-d'oeuvre pour les années 80. Ce facteur venait renchérir l'idée d'offrir un niveau professionnel intermédiaire car le nombre d'emplois de ce niveau serait plus grand. De plus, la loi de la moyenne permet de savoir qu'en dépit du nombre élevé d'étudiants, un faible pourcentage d'entre eux se destine aux études universitaires.



TAUX DE SCOLARISATION 3-1



17 ans = ____ .

18 ans = -----

19 ans = ____

TAUX DE SCOLARISATION 3-2

La mise en jeu valait la peine car la situation économique de 1978 est telle que l'industrie préfère les finissants des CEGEP à leurs confrères universitaires dans bon nombre de domaines. La masse salariale, ainsi engagée, permet un niveau de profit plus satisfaisant. Sur le plan des qualifications, l'expérience de travail viendra combler l'écart (en bonne partie) entre ce niveau et celui universitaire.

Même si les analystes avaient prévu l'état anémique du marché des emplois qui prévaut actuellement, la situation n'aurait guère été différente car on ne pouvait nier le taux élevé des naissances qui devait nécessairement influencer les besoins scolaires de la population.

Les tableaux 3-1 et 3-2 nous démontrent une croissance inévitable des effectifs étudiants indépendante du marché du travail. Devant cette situation, l'appareil gouvernemental se devait de mettre sur pied les structures susceptibles d'apporter la meilleure réponse possible aux besoins exprimés.

L'apparition d'un réseau

En faisant abstraction des besoins exprimés, immédiats ou futurs, des secteurs industriels ou économiques, les dirigeants gouvernementaux se voyaient face à une clientèle à satisfaire toujours grandissante.

Si nous avons fait abstraction, pour un moment, des réalités économiques, industrielles et sociales, notre but n'était pas de nous soustraire à celles-ci mais de souligner que la croissance démographique constituait une variable indépendante en soi.

Il est plus exact de dire que l'Etat était soucieux de mettre sur pied un réseau qui tenait compte à la fois du besoin de réalisation des individus de la société et d'associer le développement tout entier du Québec à cette démarche.

Comment allait-il répondre? Qu'en coûterait-il? A quelle vitesse la croissance devrait-elle s'effectuer? Il est particulièrement intéressant de reculer dans le temps et d'y trouver les réponses.

Un des éléments marquant est sans doute la rapidité avec laquelle le réseau devait et s'est effectivement développé. En effet, il fallait substituer à l'organisation scolaire en cours un réseau nouveau sous le fardeau de délais très courts.

La structure en vigueur avant la création des CEGEP comprenait 22 institutions d'enseignement spécialisé et 9 écoles normales d'état alors que le réseau privé était composé de 96 collèges classiques et 50 écoles normales. (1).

En moins de deux ans et demie il ne restera plus que cinq institutions d'enseignement spécialisé et neuf écoles normales. Pour sa part, le réseau privé aura un nouveau visage: quarante-huit institutions de niveau collégial subventionnées, selon la catégorie, à 80% ou 60%. Bref, l'Etat versera $10 741,000 à ces derniers pour l'année 1969-70.

Le réseau des CEGEP avait pris sa place déjà. En septembre 1967 douze CEGEP étaient sur pied. Une autre année de travail et onze autres établissements prenaient place (septembre 1968). Une troisième étape consacrait dix nouveaux CEGEP.

(1) Rapport du ministère de l'Education 1969-70.

En résumé, à la rentrée de septembre 1970, le réseau était presque complété et atteignait des proportions déjà imposantes.

L'évolution des clientèles

Ainsi, en 1969-70, 47 302 étudiants étaient engagés dans la nouvelle structure. Parmi ceux-ci, sur 26 130 étudiants inscrits en Collège I, 10 606 choisirent une orientation professionnelle alors que 15 524 se destinaient aux universités. De 1968 à 1970 le choix d'option professionnelle allait augmenter de 30,2% à 40,6%. (1).

La mise en place rapide d'un réseau comme celui-ci devait nécessairement se faire à travers un cheminement qui à défaut d'afficher beaucoup d'harmonie, démontrait un souci constant de répondre aux besoins.

L'évolution des clientèles n'a cessé de croître dans la première decennie d'existence des CEGEP. A cette fin, le tableau 3-3 nous illustre cette dernière.

Cette augmentation constante devait nécessairement influer sur celle des coûts et ce de deux façons. La première est un constat fort simpliste: plus le nombre d'étudiants est élevé plus il en coûte cher pour répondre aux besoins de ceux-ci. La seconde, évidente en elle-même mais avec des conséquences plus lourdes, est le choix par les étudiants d'options professionnelles ou non.

En effet, le choix d'options professionnelles par les étudiants suscite des dépenses dont la nature est plus variée et plus élevée. Or, la tendance des choix d'options

(1) Rapport du ministre de l'Education 1969-70.

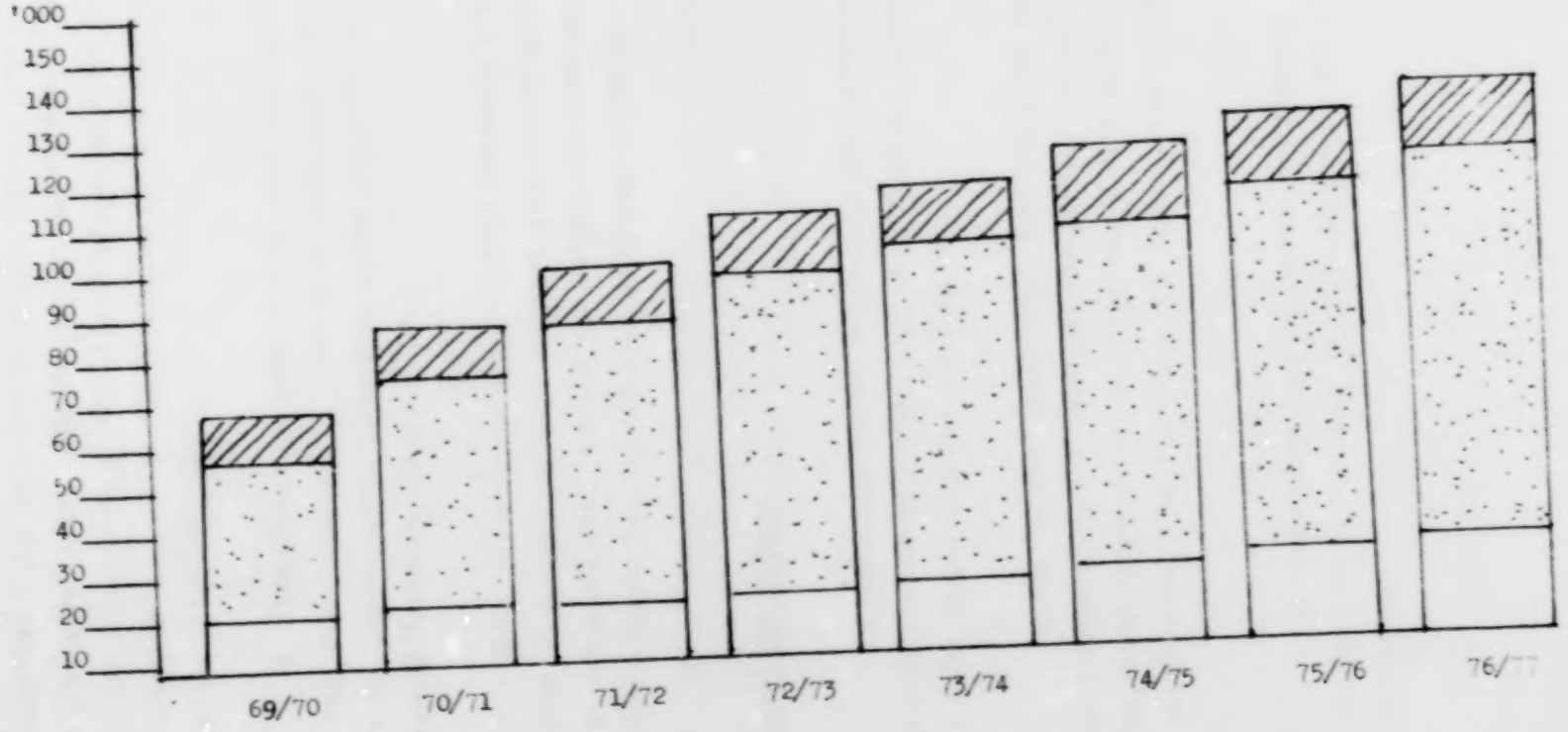

'000
150
140
130
120
110
100
90
80
70
60
50
40
30
20
10
69/70
70/71
71/72
72/73
73/74
74/75
75/76
76/77
TOTAL
PUBLIC
PRIVE

TABLEAU 3-3-

professionnelles s'est fortement accentuée depuis dix ans. Elle se situe presqu'au niveau souhaité par le rapport Parent lequel précisait des proportions de 60% d'inscriptions pour des programmes de formation générale et 40% dévolue au choix d'options professionnelles. (tableau 3-4).

A titre d'exemple, nous pouvons mentionner des programmes tels électrotechnique, pilotage et techniques minières lesquels ont une incidence budgétaire énorme comparativement aux programmes de formation générale.

Bref, les effets d'une clientèle nombreuse à laquelle on offre un éventail de choix toujours plus grands se reflètent très nettement par l'ampleur des budgets octroyés par le gouvernement depuis la mise sur pied du réseau collégial.

L'évolution des budgets

La croissance énorme des budgets peut paraître affolante à première vue et risque, pour un lecteur mal averti, de l'amener à tirer des conclusions trop hâtives.

Un des facteurs importants, dans l'analyse de la croissance budgétaire, est celui des conventions collectives. En effet, elles représentent un volet tout à fait particulier qu'il est nécessaire de distinguer à l'intérieur de notre démarche.

Les changements dans le secteur des négociations depuis 1967 sont venus accentuer la croissance des coûts d'une façon sporadique.

CENTRE DE DOCUMENTATION
DU SECTEUR PLANIFICATION
MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION

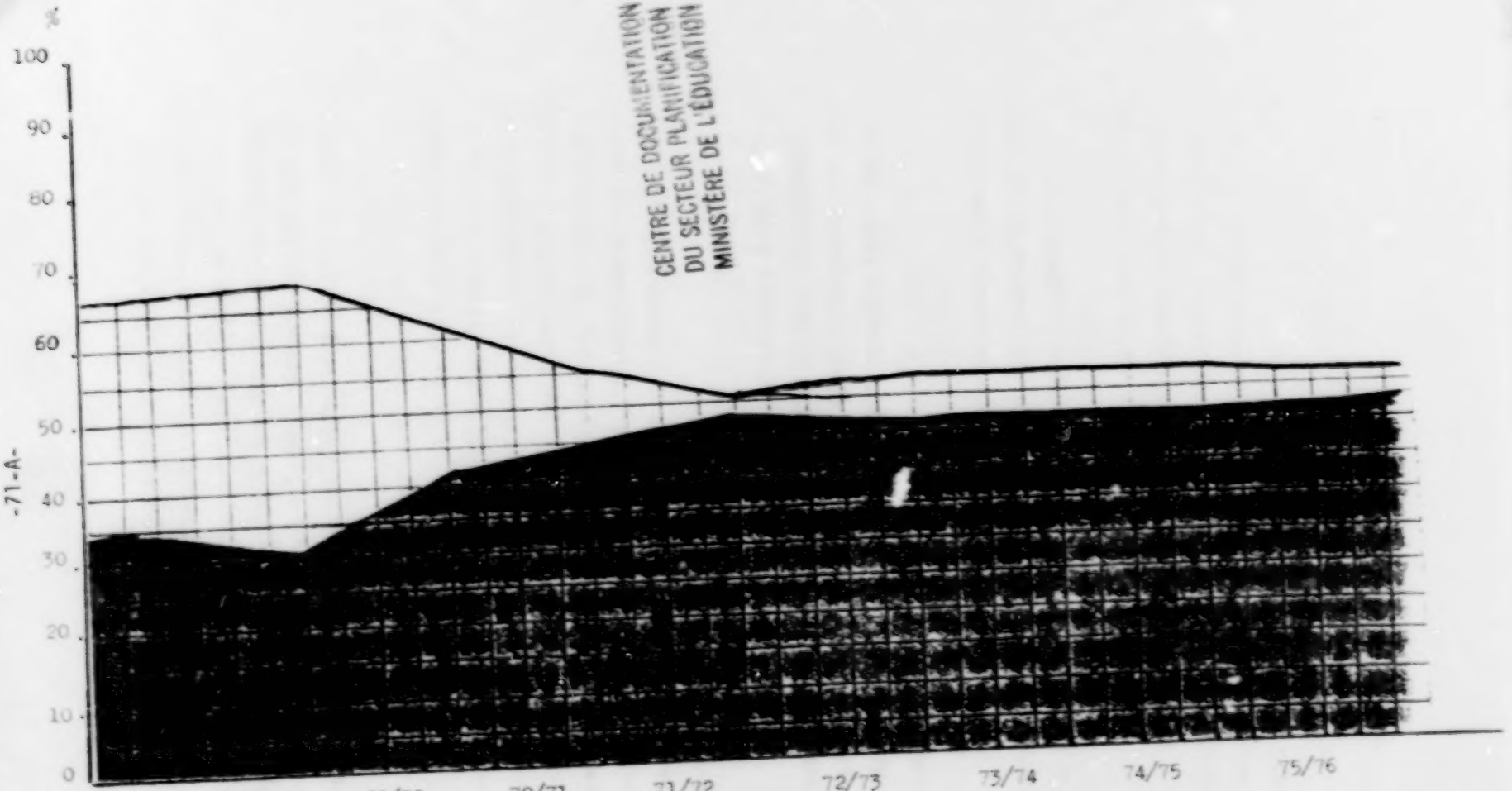


TABLEAU 3-4

GENERAL

PROFESSIONNEL

Les conventions collectives, du geste administratif qu'elles étaient, sont devenues des gestes politiques tant du côté gouvernemental que syndical. Or, ce type de "marché" au sens économique du terme devait prendre une ampleur considérable et de ce fait avoir des retombées énormes sur l'augmentation des budgets des services publics et para-publics en général.

Pour une étude objective de la croissance des coûts, nous ne pouvons faire abstraction des masses salariales. Cependant il nous faut garder à l'esprit que les conventions collectives mériteraient à elles seules une étude entière. Lorsque nous ferons l'examen des retombées économiques des dépenses des CEGEP pour 1978-79, nous retrancherons volontairement les masses salariales afin de vérifier l'état des dépenses le plus objectivement possible.

Enfin, nous présenterons la croissance budgétaire telle que vécue au cours des années 1969-76 sans réajustement de la valeur monétaire. Par contre l'étude subséquente que nous ferons des retombées des dépenses 1978-79 tiendra compte de ce réajustement.

En raison des facteurs que nous venons d'identifier nous avons opté pour présenter l'évaluation budgétaire des CEGEP de façon statique, évitant les comparaisons économétriques.

De façor générale les CEGEP ont vu leur budget croître de 6 fois ce qu'il était au cours des années 1970 à 1979. Nous considérons ici les données fournies dans le livre blanc sur l'enseignement collégial: "Projet du gouvernement à l'endroit des CEGEP".

Nous pouvons affirmer qu'à travers cette augmentation, la plus grande partie est allouée aux personnels tant cadres et gérants qu'enseignants. Les enseignants composent la catégorie dont la part est la plus élevée en raison de leur nombre uniquement car les déboursés pour un cadre sont plus onéreux que pour un enseignant.

C'est en raison de ces coûts élevés qu'il nous apparaissait important de noter plus haut l'incidence des conventions collectives. Pour être équitable envers tous, nous devrions préciser que l'incidence des conventions collectives ne se limite pas seulement à ceux qui en mènent la lutte mais profite également à tous les personnels (cadres et gérants) qui voient du même coup leurs propres conditions s'améliorer. Pour ceux-là aussi c'est la société qui défraie les coûts au même titre que pour les premiers.

D'autres facteurs ont assurément collaboré à cette montée des coûts. L'inflation ne frappe pas que l'individu, elle touche toute une société. Nous ne voulons pas ici entamer de longs débats sur le sujet puisqu'il est difficile aujourd'hui, et ce même pour des économistes chevronnés, de distinguer ce qui, dans l'inflation, est créé artificiellement ou pas. L'important est de constater que l'administration publique n'est pas à l'abri de tout ce qui menace la société actuelle.

Enfin, l'augmentation des clientèles a nécessité de la part de l'Etat une intervention sur le plan économique toujours grandissante. Loin de se soustraire à cette responsabilité, il a joué son rôle consciencieusement. Ainsi, au chapitre des investissements, nous pouvons constater cet effort de répondre aux besoins qui, à ce niveau, n'ont cessé de croître.

Les tableaux qui vont suivre nous permettront de tracer ce profil de croissance d'une manière plus photographique mais qui à eux seuls remplaçent beaucoup de commentaires. Tableaux 3-5, 3-6, 3-7.

Bref, la première grande étape se trouve aujourd'hui accomplie. Un réseau a pris forme grâce à l'effort constant des gouvernements. Le souci primordial étant de mettre sur pied les structures et mécanismes adéquats à répondre aux besoins d'une société en pleine évolution, nous considérons la création des CEGEP comme une réussite à l'intérieur de la mission éducative de l'Etat québécois. Le prix qu'il en coûte, malgré le fait qu'il soit énorme, est celui de l'évolution d'une société.

Regarder et juger le réseau collégial à partir des coûts impliqués constitue une façon de voir les choses mais elle est certes la plus étroite. Les sommes versées ont un effet dynamique sur l'économie québécoise car elles génèrent des effets d'entraînement considérables. En ce sens, le préjugé défavorable face à quelque institution publique que ce soit rend souvent hostiles ceux qui devraient se soucier davantage de les mieux connaître: les citoyens.

Or, les stéréotypes développés jusqu'à maintenant dans nos sociétés font qu'à la simple évocation du terme "entreprise privée" l'on se sent tout à coup omnibulé par une crédulité souvent trompeuse.

L'exemple du réseau collégial, par son dynamisme économique, démontre assez clairement la valeur qu'il représente et trahit, en ce sens, l'idée "d'inertie économique" souvent attribuée à nos institutions gouvernementales.

TABLEAU 3-5

COLLEGES D'ENSEIGNEMENT GENERAL ET PROFESSIONNEL

DEPENSES DE FONCTIONNEMENT

	1969-1970	1970-1971	1971-1972	1972-1973
Administration	$ 9,172,200	$ 12,115,900	$ 14,823,400	$ 18,140,100
Enseignement	33,883,700	43,439,700	54,137,300	62,432,600
Laboratoires	3,074,400	4,463,600	6,331,900	8,048,600
Bibliothèques et services audio-visuels	3,436,100	5,014,700	6,234,500	7,523,700
Services aux étudiants	3,022,000	4,514,700	5,500,500	6,430,400
Informatique	1,233,600	2,149,100	1,233,600	3,219,100
Transport scolaire	152,100	328,800	395,600	545,500
Equipement	9,648,800	13,212,400	15,585,500	21,177,100
Service de la dette	375,300	753,700	429,500	576,800
Sous-total	$ 63,998,200	$ 85,992,600	$106,213,100	$128,093,900
Cours d'été	512,500	938,600	1,458,100	1,689,700
Budgets spéciaux	3,170,800	5,474,500	5,098,000	5,660,500
TOTAL	$ 67,681,500	$ 92,405,700	$112,769,200	$135,444,000

DEPENSES D'INVESTISSEMENT ET FINANCEMENT

	1969-1970	1970-1971	1971-1972	1972-1973
Achat et aménagement de terrains	$ 904,800	$ 4,836,200	$ 4,077,800	$ 1,368,500
Construction et agrandissement	4,489,400	12,805,300	37,610,886	46,032,300
Améliorations et transformations	7,787,400	8,128,300	10,468,650	8,518,800
Achat de fonds de bibliothèque	960,000	1,170,000	2,259,000	1,856,500
Achat de mobilier	2,513,300	3,386,300	2,113,400	1,788,000
Achat d'appareillage et d'outillage	9,220,500	8,729,900	9,503,000	5,422,800
TOTAL	$ 25,875,400	$ 39,656,100	$ 66,032,736	$ 64,966,900
Subventions du ministère de l'éducation	5,564,000	1,821,100	2,182,400	2,952,400
Produit net d'émissions d'obligations	20,311,400	37,385,000	63,850,336	62,014,500
TOTAL	$ 25,875,400	$ 39,656,100	$ 66,032,736	$ 64,966,900

SOMMAIRE COMPARATIF DES BUDGETS DE FONCTIONNEMENT POUR LES COLLEGES D'ENSEIGNEMENT GENERAL ET PROFESSIONNEL

ANNEES SCOLAIRES 1974-1975 et 1975-1976 (en milliers de dollars)

	1974-1975 Budgets nets revisés	1975-1976 Budgets nets revisés	Variation en %
1. Enseignement régulier			
Groupe I - Administration	$ 24 000,6	$ 25 809,2	7,5
Groupe II - a) Masse salariale des enseignants	95 778,6	97 822,4	6,0
b) Autres coûts des enseignants		3 694,3	
Groupe III - Matériels didactiques	12 056,5	12 994,8	7,8
Groupe IV - Services auxiliaires à l'enseignement	9 358,4	9 917,9	6,0
Groupe V - Service aux étudiants	8 052,8	8 421,3	4,6
Groupe VI - Informatique	3 886,6	4 099,0	5,5
Groupe VII - Transport	788,2	879,8	11,6
Groupe IX - Equipement	31 591,9	35 017,5	10,8
Groupe X - Dette à CT	820,2	1 492,7	82,0
SOUS-TOTAL	$186 333,8	$200 148,9	7,4
2. Budgets particuliers	1 339,6	1 048,6	21,7
AUTRES BUDGETS			
3. Education permanente	3 572,7	4 522,0	26,6
4. Cours d'été	1 998,6	2 086,9	4,4
5. Projet institutionnel de recherche et de développement	1 542,3	2 122,0	37,6
6. Ecole spécialisée	2 865,9	3 183,3	11,1
7. Education/Affaires sociales	0,0	1 801,3(*)	
8. Coordination provinciale	0,0	566,6(**)	
9. Réserve pour fins de convention collective	0,0	34,6	
TOTAL	$197 652,9	$215,514,2	35,74
Clientèle étudiante	99 606	103 272	,36

* Entente entre les ministères de l'Education et des Affaires sociales - montant inclus au groupe III en 1974-1975.

** Coordination provinciale - montant inclus au groupe III en 1974-1975.

TABLEAU 3-6

Les dépenses de l'enseignement collégial public
(années scolaires)

	Fonctionnement (*) (millions)	Service de la dette	Total (millions)	Nombre d'étudiants	Coût par étudiant	Répartition (en %) des dépenses de fonctionnement		
						professeurs	Autre personnel	Autres dépenses
1970-1971	77,61	6,35	83,96	62 684	$ 1 339			
1971-1972	101,85	11,62	113,47	75 683	1 499			
1972-1973	128,64	14,49	143,13	85 493	1 674			
1973-1974	185,52	19,17	204,69	94 970	2 155			
1974-1975	242,64	27,08	269,72	99 104	2 721			
1975-1976	308,90	33,06	341,96	103 740	3 296	51,2	31,0	17,2
1976-1977	329,45	42,04	371,49	107 220	3 465	54,9	29,4	15,7
1977-1978	499,24	54,40	444,84	118 308	3 760			
1978-1979	579,47	63,37	516,10	117 000	4 411			

Notes: (*) Ces montants incluent l'enseignement, le soutien à l'enseignement, les subventions spéciales et le régime de retraite.

Sources: 1970-1977: Les "comptes publics du Québec" en années financières du gouvernement ont été transposés en années scolaires des CEGEP.

1977-1979: Budget des collèges.

TABLEAU 3-7

LES CEGEP ET LEURS RETOMBEES ECONOMIQUES

Introduction

Le but de la présente partie de notre travail devient, compte tenu de ce qui précède, double: d'une part nous voulons redresser ces perceptions erronnées à l'égard des institutions publiques et d'autre part démontrer aux administrateurs responsables des CEGEP l'importance de leurs décisions qui, sous un jour parfois routinier, revêt une participation importante à l'économie de toute la société.

En même temps, celle-ci devient l'amorce et l'un des fondements qui nous a jusqu'ici motivé à présenter le modèle administratif que nous développerons ultérieurement.

Nous visons, et ce très volontairement, à susciter une prise de conscience de la part de ceux qui partagent les mêmes préoccupations, se posent les mêmes questions et cherchent comme nous des solutions "abordables" aux multiples problèmes et aux nombreuses contraintes qui se poseront aux administrateurs de demain.

Les problèmes, trop fréquemment, sont posés de la même façon et les solutions s'en trouvent d'autant plus affaiblies qu'elles ont tendance à se ressembler toutes. Là où il faut d'abord s'acharner, ce n'est pas tant sur les solutions mais sur le souci d'avoir posé la bonne question et la manière qu'il convenait de le faire.

Nous nous sommes efforcés de poser la question d'une manière différente, qui sans être nouvelle en soi, oblige à ne pas

considérer la situation d'abord et avant tout par les résultantes mais comme un ensemble d'éléments interdépendants et dynamiques. Ils nous importait de trouver l'outil susceptible de répondre à ce critère fondamental non pour l'originalité de délaisser les méthodes traditionnelles mais afin de s'assurer de toute la dimension que suppose ce genre de question.

Le modèle d'analyse

Une difficulté majeure se posait d'elle-même: nous n'étions ni analyste, ni économiste. La connaissance des rudiments de l'une et l'autre de ces méthodes s'avérait insuffisante à poser correctement les conclusions qu'amène ce genre de recherche. Par contre, l'importance accordée à de telles informations s'imposait d'elle-même.

Dans la recherche d'un collaborateur compétant, nous avons, suite à de nombreuses discussions, résolu d'adresser notre demande au bureau de la statistique du Québec (B.S.Q.). M. Gilbert Martin devenait notre collaborateur et conseiller tant au niveau du choix du modèle d'analyse que de la méthodologie à suivre.

Les rôles ont été ainsi définis: nous prenions la responsabilité de la cueillette et de l'organisation des données détaillées alors que le service de monsieur Martin veillait à l'informatisation et l'agencement de ces dernières. Le résultat de cette collaboration se retrouve dans l'annexe "A". Il devient donc important pour le lecteur de se familiariser avec ce dernier puisque nous y ferons référence. A cette fin, nous fournirons plus loin des détails sur la composition de celui-ci, permettant ainsi une meilleure compréhension.

Nous avons décidé d'utiliser le modèle d'analyse intersectoriel en vigueur au bureau de la statistique du Québec. Il convient ici de définir ce modèle avant de procéder à la description de la demande économétrique pour laquelle nous l'utilisions.

Le modèle économétrique intersectoriel du Québec est avant tout un outil d'analyse et non une réponse en soi. Comme il relève de la statistique comparative, il vise donc à mettre en interrelation les rouages de l'économie en général. Il repose sur le fonctionnement "systématique" de l'économie du Québec et permet d'envisager les conséquences probables sur celle-ci des différents facteurs internes et externes qui sont susceptibles de l'affecter ou de l'influencer.

Si l'on veut ramener à une dimension plus restreinte sa définition, nous dirons qu'il est essentiellement un modèle de propagation de la demande. A partir d'une demande finale donnée, celui-ci dirige et propage cette dernière vers les secteurs productifs les plus susceptibles de la combler. Notons que les biens indispensables à la satisfaction de la demande peuvent provenir ou du Québec ou de l'extérieur du Québec. Les effets des changements qui influencent l'économie sont fournis sans préciser la répartition dans le temps de ces changements et de leurs effets.

Il permet de tenir compte d'une manière détaillée et systématique d'un nombre imposant d'interdépendances propres à l'économie de la société québécoise. Bref, compte tenu d'une demande finale et de la variation de celle-ci, il dirige et propage cette dernière vers les secteurs "productifs", québécois ou non, aptes à le combler.

Le modèle économétrique intersectoriel pose cependant des limites. Ainsi il nous soumet les effets directs et indirects conséquents à la formulation de la demande qui lui est soumise. En d'autres termes, il exprime, à partir de la demande, les effets chez les fournisseurs (directs) et chez les fournisseurs des fournisseurs (indirects). Evidemment, nous pourrions continuer la chaîne créée par l'effet d'entraînement à de multiples degrés mais l'étude perdrait son intérêt parce que trop déconcentrée sur une masse énorme d'interdépendances.

Le modèle calcule ces effets de premier et second degré (directs et indirects) et fournit des estimations détaillées des conséquences probables sur le niveau d'activité économique de chacun des 74 secteurs productifs, sur la demande des 276 catégories de biens et services constitués par le modèle. De plus, il décrit les effets sur certaines variables telles: l'emploi, les salaires, les autres revenus générés et certains effets sur les fuites dans l'économie au niveau des importations.

Enfin, malgré que le modèle fonctionne sur des données de base de 1973 notons que les résultats sont formulés en dollars courants. Cela revient à dire que l'étude des retombées des dépenses de CEGEP pour l'année 1978-79 sont exprimées en prix de 1978-79.

L'utilisation d'un modèle: ses problèmes.

Quelques dangers sont toujours inhérents à l'utilisation d'un modèle. Il apparaît important d'en préciser quelques-uns.

Un modèle est avant tout un outil d'évaluation d'une réalité que l'on veut davantage saisir. En économique, la réalité, loin d'être statique, évalue sans cesse et de ce fait les hypothèses posées pour mieux la cerner deviennent vite relatives. L'échec de certains modèles repose trop souvent sur la certitude qu'ont leurs utilisateurs d'y trouver toutes les réponses et sur la naïveté de ceux-ci à croire aux solutions miracles.

On ne peut prévoir tous les comportements économiques de la société, ni retenir la réalité le temps nécessaire à s'assurer une évaluation complète et exhaustive de cette dernière. Mieux encore, nous devons accepter de travailler, à défaut de certitudes, sur des approximations.

Or, dans ce genre de situation, la valeur de nos jugements et de nos décisions tient davantage à la possibilité de se dégager du modèle et de le considérer comme la "représentation relative" d'un ensemble d'agents économiques interdépendants.

L'utilisation du modèle intersectoriel doit s'inscrire dans cet esprit de critique pour le simple but d'en tirer le maximum d'informations. Se limiter aux chiffres souscrits dans le modèle équivaudrait à éliminer tout jugement car il n'a comme fonction que d'aider à mieux juger d'une situation, d'évaluer les paramètres et l'étendue du débat et de faciliter une prise de conscience toujours nécessaire à appuyer nos décisions.

Enfin, les modèles d'analyses ne se construisent pas d'eux-mêmes. Nous voulons signifier par là que les éléments de base fournis à ce dernier le sont à partir de la

perception que nous avons d'un problème, du choix et de la façon de l'introduire, de la connaissance qui nous éloigne ou pas des fondements qui nous ont entraînés à l'utiliser.

Les réponses résident dans le choix des décisions, l'élaboration des stratégies et la créativité dont devraient faire preuve les nouvelles structures envisagées. Au modèle utilisé, on apposera d'autres modèles, d'autres données parfois contradictoires; l'important est que ce dernier ne suscite pas l'indifférence car en ces circonstances, notre but n'aurait pas été atteint.

La nature de la demande

Voyons plus en détail la demande soumise au modèle intersectoriel. Précisons que celle-ci s'inscrit dans le cadre principal de la fonction d'approvisionnement des collèges publics du Québec et que notre étude a pour finalité d'évaluer la possibilité pour ceux-ci de gérer de façon communautaire certains biens et services. Avant de s'attaquer de façon directe aux problèmes de l'acquisition et de la gestion de ressources partagées, nous avons cru essentiel d'analyser l'impact sur l'économie du Québec des dépenses effectuées par les CEGEP au cours de l'année 1978-79. Bref, il s'agit de l'impact des dépenses d'exploitation courantes éliminant ainsi les retombées des investissements. Quant aux salaires, nous n'avons pas évalué les effets d'entraînement sur les dépenses des ménages. Ce dernier élément pourrait faire l'objet éventuel d'un dossier particulier.

Le modèle, tout en nous informant sur l'impact économique des dépenses des CEGEP, ne peut calculer les économies

d'échelle réalisées dans l'hypothèse de la gestion et de l'acquisition de ressources partagées. D'ailleurs, notre but n'était pas de recevoir du modèle d'analyse une telle réponse. Nous pouvons noter que plus les CEGEP achètent de biens et services produits au Québec, par opposition à des biens et services importés, plus les retombées économiques sont grandes pour le Québec évitant de la sorte la fuite de capitaux par importation.

Pour plus de précision, nous avons effectué la simulation suivante avec le modèle intersectoriel: calcul des effets d'une dépense de 276 808 millions par les CEGEP du secteur public du Québec en 1978-79.

Pour cette simulation, nous avons structuré les dépenses selon les dix (10) groupes budgétaires pour chacun des 42 CEGEP publics au Québec en 1978-79. Ces groupes budgétaires comprennent l'administration générale, le soutien aux enseignants, les laboratoires et ateliers, le soutien à l'enseignement, les services aux étudiants, les services de l'informatique, les frais de transport, l'équipement scolaire et les budgets spéciaux.

Nous avons choisi un certain nombre d'éléments à l'intérieur de chacun des 10 groupes budgétaires: les frais de voyage, le matériel de bureau, le matériel didactique et spécialisé, les services honoraires, les contrats, les publications, les frais de publicité, l'hygiène et la sécurité. Ce sont là les principaux éléments retenus. Au total, nous avons relevé environ 3 400 données, ce qui nous a permis de construire une structure de dépense détaillée selon la nomenclature des 276 catégories de biens et services utilisés au niveau du modèle intersectoriel du Québec. (Annexe A).

Pour chacun des groupes budgétaires, nous avons fait certaines hypothèses pour ventiler les divers éléments. A titre d'exemple, au niveau du groupe budgétaire I "Administration générale", nous avons détaillé l'élément "frais de voyage" en tenant compte du degré d'utilisation des voitures personnelles et du degré d'utilisation des services de transports publics. Nous avons estimé l'ensemble des dépenses découlant de l'utilisation des voitures personnelles telles l'essence, l'huile, les pneus, les réparations, les assurances, la dépréciation etc. De même, nous avons calculé le montant des frais d'hôtellerie et de restauration et ceux des dépenses défrayées aux "transporteurs publics", les "transporteurs urbains", les"transporteurs interurbains par autobus" , les "transporteurs ferroviaires", les "transporteurs par taxi" et les "transporteurs aériens".

Au niveau du groupe budgétaire I, nous avons estimé une ventilation particulière pour l'élément "matériel de bureau". Ceci s'explique du fait que celui-ci comprend des achats plus variés tant au niveau de leur nature qu'au niveau des mêmes éléments dans les autres groupes.

L'élément "matériel didactique et spécialisé" comprend, au niveau du groupe I toujours, l'achat ou l'utilisation de machines à polycopier, de machines de bureau, de calculatrices et de machines à écrire. Pour l'élément "services honoraires et contrats",nous avons estimé les versements aux termes de services rendus par des firmes d'ingénieurs, des firmes d'architectes, des bureaux de comptables, d'avocats et des bureaux de gestion.

Nous avons fait l'hypothèse que l'élément "réceptions" comprenait l'achat de biens alimentaires. Quant à celui des "relations extérieures" nous avons tenu compte du fait que les dépenses comprises dans celui-ci concernent certains frais de restauration. Les frais postaux ont été inclus dans l'élément "publications". Enfin, nous avons détaillé les dépenses créées par l'engagement de personnel en provenance d'agences de sécurité et d'entreprises d'entretien d'immeuble.

Une ventilation similaire a été utilisée pour les autres groupes budgétaires. Les variantes qui s'y sont intégrées ne représentent pas de changements majeurs.

La présentation des résultats

Rappelons que le modèle intersectoriel fonctionne sur des données de base de l'année 1973. A première vue, on serait porté à douter de la valeur des résultats. Cependant, deux facteurs nous amènent à se rassurer: d'une part si la structure des prix s'est modifiée complètement, la structure des dépenses s'est maintenue; d'autre part nous réitérons que les résultats de la simulation sont exprimés au même niveau de prix que les éléments dont nous nous sommes servis c'est-à-dire celui de 1978-79.

Dans un avenir rapproché, le modèle intersectoriel bénéficiera d'une mise à jour automatique quant à ses structures de prix et de dépenses. Dans cet optique, le concept "d'année de base" ne sera plus nécessaire.

La présentation des résultats sera donc de deux ordres: la première consiste en l'élaboration d'un tableau global et de synthèse, dans la seconde nous nous attacherons à l'annexe "A" ou tableau mécanographique détaillé.

L'aspect global

Avant de procéder à l'analyse du tableau synthèse nous croyons nécessaire de préciser les paramètres entourant la formulation de ce dernier.

Nous avons fixé, dans un premier temps, le nombre des employés oeuvrant dans les CEGEP du Québec. Ceux-ci comptent 8 148 professeurs, 543 cadres et gérants, 868 professionnels et 4 602 membres du personnel de soutien. Le résultat exprimé en hommes-femmes/année est de 14 421. En l'absence de données exactes au moment de notre recherche nous avons estimé le taux d'hommes et de femmes à partir des données de Statistiques Canada et nous évaluons les proportions à 64,9% pour les premiers et 35,1% pour les seconds. Ce qui représenterait 9 359 employés masculins et 5 062 féminins. L'impact de cette estimation n'a guère de conséquence puisqu'au niveau des déboursés salariaux il n'existe pas de discrimination de sexe au niveau des conventions collectives régissant les CEGEP du Québec.

Le modèle calcule également les effets sur les recettes fiscales et parafiscales tant québécoises que fédérales. Pour les fins de la simulation, ont été introduits les taux d'impôts provincial et fédéral par classe de revenu en 1976. Il y a donc application du taux d'impôt approprié à la classe de revenu en se basant sur les salaires moyens directs et indirects. Ainsi, nous touchons les CEGEP publics et également leurs fournisseurs. Puisque nous connaissons l'emploi direct et indirect

des CEGEP et de leurs fournisseurs, nous sommes en mesure de calculer le montant total d'impôts fédéral et provincial sur les salaires pour chacune des catégories. Nous retrouvons les résultats dans le tableau synthèse. Il faut noter que les impôts fédéral et provincial sur les bénéfices des entreprises sont exclus car le modèle intersectoriel ne possède pas de données suffisamment récentes pour évaluer cet élément.

Les éléments sur la parafiscalité font partie de l'analyse. Les données du tableau synthèse à cet égard résultent de plusieurs facteurs. La parafiscalité québécoise est composée des contributions de l'employeur et de l'employé au Régime des Rentes du Québec et au Régime d'Assurance-Maladie du Québec; de plus, elle comprend les contributions de l'employeur à la Commission des Accidents du Travail.

Pour sa part, la parafiscalité fédérale comprend les contributions de l'employeur et de l'employé à la Commission de l'Assurance-Chômage.

La contribution de l'employé au Régime des Rentes du Québec équivaut à 1,8% du salaire brut; celle de l'employeur est égale à celle de l'employé. La contribution de l'employé au Régime d'Assurance-Maladie québécois égale 1,2% des gains cotisables et celle de l'employeur 1,5% du salaire brut de l'employé. La cotisation du premier à l'assurance-chômage est de 1,65% des gains assurables et pour le second 1,4 fois supérieur à celui-ci. Le calcul des contributions à la Commission des Accidents du Travail a été fourni par la C.A.T. Nous avons utilisé les montants payés par le secteur de l'éducation au Québec lesquels ont été pondérés selon l'importance

relative des CEGEP par rapport aux universités et aux commissions scolaires.

Le poste "valeur ajoutée" est la somme des postes "salaires et gages avant impôts" et "autres revenus bruts avant impôts". Le poste "autres revenus bruts" comprend la rémunération de l'entrepreneur, la rémunération du capital (amortissement et épuisement), les intérêts divers et les autres frais tels: les charges patronales, les bénéfices marginaux, les taxes municipales et scolaires. Bref, la valeur ajoutée est la création nette de richesse à l'intérieur de l'économie québécoise. Cependant, nous ne possédons pas d'information concernant la destination de la valeur ajoutée. Il est possible qu'une part de celle-ci constitue une "fuite" pour l'économie. Ainsi, dans le cas des profits perçus au Québec ou des dividendes versés, nous ignorons ce qu'il en advient pour une compagnie opérant sur un plan national. Par contre, on peut postuler que la valeur ajoutée, constituée par les salaires, demeure en majeure partie au Québec.

L'importance des effets indirects dépend de la part relative des achats de biens et services dans les dépenses totales des CEGEP pour l'année en cours. Ainsi, dans la simulation présente cette portion représente environ 24,7% des dépenses totales. Les paiements en salaires et les autres revenus bruts représenteraient 75,3% de la masse totale de celles-ci.

L'achat de biens intermédiaires, de la part des CEGEP, produit des effets directs tant au niveau des biens intermédiaires eux-mêmes qu'au niveau des salaires et autres

revenus bruts. En effet, les fournisseurs qui vendent les produits achetés par les CEGEP doivent se procurer des ressources intermédiaires pour produire ceux-ci et les fournir aux secteurs de l'économie. Les biens et services achetés pour satisfaire les besoins sont, de cette manière, produits par les autres secteurs de l'économie; nous les appelons les "effets indirects". Nous dirons, par voie de conséquence, que plus la part des achats de biens et services est élevée par dollar dépensé plus il y aura "d'effets indirects" à escompter.

Enfin, le tableau synthèse ne tient pas compte des effets induits des dépenses. Soulignons que par "effets induits" nous entendons la réinjection, dans l'économie, des salaires versés aux personnels du réseau collégial, ceux des fournisseurs directs et indirects.

Le profil économique des CEGEP

Nous connaissons maintenant les paramètres sur lesquels repose notre tablau synthèse. Quel profil celui-ci nous révèle-t-il?

La consommation d'électricité de la part des CEGEP se chiffre à environ 368 960 milliers de kilowatts/heure. Les dépenses, pour ce même élément, nécessitées chez les fournisseurs directs et indirects sont de l'ordre de 45 503 milliers de kilowatts/heure et 14 647 milliers de kilowatts/heure.

L'emploi total exprimé en hommes-femmes/année pour les CEGEP est de 14 421 personnes. Quant à l'impact économique

des dépenses en biens et services des CEGEP chez leurs fournisseurs directs et indirects, elle touche respectivement, pour les premiers 1 562 employés et chez les seconds, 674 employés.

Les salaires et gages, avant impôts, versés par les CEGEP, atteignent $339 666 000,00 (au moment de la cueillette des données). Les effets directs et indirects engendrés par les dépenses en biens et services des CEGEP sont de $13 169 000,00 en salaires et gages versés aux employés des fournisseurs indirects.

Les autres revenus bruts, avant impôts, représentent $20 585 000,00 pour les CEGEP, $17 509 000,00 chez les fournisseurs directs et $4 505 000,00 pour les fournisseurs indirects.

La valeur ajoutée est produite, rappelons-le, par la somme des postes "salaires et gages avant impôts" et "autres revenus bruts avant impôts".

La valeur des importations, en raison de la structure du modèle intersectoriel, est incluse à même les effets directs et indirects. Par contre au niveau de l'annexe A ou tableau mécanographique détaillé, nous pouvons les isoler afin de mieux les évaluer.

Bref, c'est ainsi que se résume le profil économétrique des CEGEP du Québec pour l'année scolaire 1978-79. N'oublions pas qu'il s'agit d'une part des dépenses d'opérations courantes et d'autre part des effets entraînés par le déboursé des salaires sur la parafiscalité.

Pour considérer l'un et/ou l'autre de ces aspects d'isolement, il faut référer à l'annexe A, lequel nous présente de façon détaillée les effets d'entraînement de chacune des dépenses.

TABLEAU RESUME

Impact économique des dépenses de $408.107 millions
par les Cegeps au Québec en 1978-1079

(en milliers de dollars)

Catégories	Dépenses des Cegeps	Effets directs	Effets indirects	Effets totaux
Emploi total (*en hommes-année*)	14,473	986	415	15,874
Salaires et gages avant impôts	270,442	13,169	5,593	289,204
Autres revenus bruts avant impôts	69,225	17,509	4,508	91,242
Valeur ajoutée	339,667	30,678	10,101	380,446
Importations	—	19,233	4,845	24,078
Revenus du Gouvernement du Québec				
dont: .Impôts sur salaires et gages	24,919	960	408	26,287
.Parafiscalité	17,902	1,048	449	19,399
.Taxes indirectes	—	2,120	388	2,508
Revenus du Gouvernement fédéral				
dont: .Impôts sur salaires et gages	25,079	911	387	26,377
.Parafiscalité	8,532	642	277	9,451
.Taxes indirectes	—	1,815	284	2,099

Les impacts détaillés

L'annexe A du tableau mécanographique détaillé permet une meilleure compréhension des impacts particuliers des dépenses du réseau collégial. Malgré qu'il exige une certaine familiarisation, ce dernier ne représente aucun obstacle majeur.

Les résultats de l'impact économique des CEGEP et campus du secteur public se répartissent en quatre tableaux. Chacun revêt un champ d'intérêt particulier. De plus, cette présentation permet de consulter, selon les besoins, qu'un aspect des impacts sans pour cela devoir fouiller inutilement.

Le premier tableau identifie l'impact économique des dépenses des CEGEP publics par rapport aux 276 catégories de biens et services énumérés par le modèle (i.e.: y(1), ..., y(276). Toutefois, il faut remarquer l'absence de données pour certaines catégories; cela s'explique par le fait qu'elles ne s'appliquaient pas dans le cas présent. Il s'agit de l'état détaillé des dépenses lesquelles apparaissent sous la première colonne identifiée "$y_0 + z_0$"

La deuxième colonne correspond à la ventilation détaillée selon 276 catégories de transactions des achats en biens et services de la part des fournisseurs directs afin de répondre à la demande du réseau collégial pour l'année 1978-79.

Enfin, la troisième colonne de ce premier tableau illustre les biens et services que les fournisseurs indirects des CEGEP doivent se procurer suite à la demande de biens et services des CEGEP. Nous les appelons "effets indirects". La dernière colonne représente le total des dépenses et de leurs effets tant directs qu'indirects.

Quant au second tableau, il constitue la représentation de l'impact économique sur les fournisseurs directs et indirects des CEGEP concernant l'emploi, la valeur ajoutée, la fiscalité et la parafiscalité. Une fois de plus, réitérons que la valeur ajoutée correspond au total des postes "salaires et gages avant impôts" et "autres revenus bruts avant impôts".

Le troisième tableau permet de visualiser la participation des secteurs québécois au niveau de l'impact économique direct et indirect des dépenses des CEGEP. De fait, il identifie chacun des secteurs ayant participé à la demande de ces derniers.

Le quatrième tableau identifie la part des échanges économiques non réalisés au Québec. Il représente le montant des biens importés pour satisfaire à la demande au niveau de la simulation qui nous intéresse. On y retrouve également les taxes indirectes tant fédérales que provinciales générées par les dépenses des CEGEP. Ce quatrième tableau est en quelque sorte le complément du troisième puisqu'après avoir identifié quels sont les secteurs et dans quelle mesure ceux-ci participent à la satisfaction de la demande, nous pouvons alors avoir une estimation des fuites de l'économie québécoise. Celles-ci correspondent aux importations qui sont des fuites par rapport à l'économie québécoise.

Enfin, suite à ces quatre tableaux, nous retrouvons une ventilation de l'impact économique des dépenses des CEGEP par secteur productif pour l'emploi, les salaires, les autres revenus bruts, la valeur ajoutée totale et les importations.

La lecture de l'annexe A ou tableau mécanographique exige quelques précisions, particulièrement au niveau du premier tableau. Il faut surtout éviter de lire ce dernier de façon horizontale. A cet effet, voici la façon de lire les résultats.

Retenons, dans un premier temps, que les CEGEP effectueront en 1978-79 des achats évalués à $68 440 000,00. Ce montant apparaît à la page 8 du premier tableau sous l'élément y (277). Notons que c'est toujours en fonction de cette demande de biens et services qu'il faut interpréter les résultats.

A titre d'exemple, pour fin de lecture du tableau, nous avons choisi l'élément y (242): services téléphoniques (p. 8 du tableau 1). Au niveau de la dépense effectuée par les CEGEP pour ces services, la première colonne nous révèle un montant de $4 325 000,00. Les fournisseurs directs, (2e colonne) afin de répondre à la demande totale de $68 440 000,00 en biens et services des CEGEP, ont utilisé des services téléphoniques pour $340 000,00. Enfin, les fournisseurs indirects (3e colonne) qui ont collaboré à répondre à cette demande de $68 440 000,00, ont rencontré des frais téléphoniques de l'ordre de $179 000,00.

Bref, le résultat global de l'impact économique sur les services téléphoniques se traduit par l'encaissement, par la Compagnie Bell Canada, d'un montant de $4 843 000,00. (colonne 4).

Peu importe l'élément de biens et services choisis à l'intérieur du premier tableau (y^1, ..., y276) celui-ci doit

toujours être interprété en fonction de la demande totale et non par rapport à la demande des CEGEP publics par rapport à un élément particulier.

Conclusion

Après l'étude détaillée de l'ensemble des impacts économiques des dépenses effectuées par le réseau collégial, on ne peut que réaffirmer l'importance de ce dernier dans l'économie québécoise.

Ce ne sont pas là les seuls impacts. En effet, nous n'avons pas considéré les effets induits sur l'économie. Ces derniers, rappelons-le, sont constitués de l'effet d'entraînement économique créé par la dépense des salaires perçus par chaque employé tant du réseau collégial que ceux des fournisseurs directs et indirects. Nous aurions, dans un tel cas, des impacts beaucoup plus importants.

Nous nous sommes limités volontairement aux effets directs et indirects afin de cristaliser les répercussions autour des éléments qui touchent de plus près les décisions des gestionnaires du réseau.

Les propos tenus à l'égard des retombées économiques des dépenses des CEGEP publics visaient à répondre à une question précise: "La décision de mettre sur pied des "centres d'acquisitions et de gestion de ressources partagées" représente-t-elle un enjeu économique suffisant pour qu'il soit souhaitable de travailler à leur réalisation?".

A ce titre, nous voulions provoquer une prise de conscience des administrateurs, un temps de réflexion nécessaire et préalable à toute décision et éclairer, dans la mesure du possible, les responsables de l'administration publique grâce à ces quelques données.

Notre modèle ne fournit pas toutes les informations. Ainsi, on nous demandera si une économie d'échelle valable pourrait être réalisée? Les réponses n'existent pas à l'intérieur de celui-ci. Pour y arriver, nous devrons analyser les expériences de d'autres réseaux notamment celui du secteur hospitalier.

Nous tenterons de répondre à ces questions au cours de notre deuxième partie de l'étude qui portera sur la proposition du modèle administratif des "centres d'acquisition et de gestion des ressources partagées".

ANNEXE "A"

OU

TABLEAU MECANOGRAPHIQUE DETAILLE

TABLEAU I

IMPACT FCON, DEPENSES DE 276,80A MILLIONS DES CEGEPS AU QUEBEC 1978-79

1737 IMP +0,1554,1557,1559,1558

IMPACT ECON. DEPENSES DE 276,808 MILLIONS DES CEGEPS AU QUEBEC 1978-79

			VO + ZO 1554F VECTEUR	EFFETS DIR 1557E VECTEUR	EFFETS INDIR 1559E VECTEUR	TOT.D+I+D 1558E VECTEUR
Y(1)	LAIT,VOLAILLES,OEUFS	(0110)	0.	33.	41.	74.
Y(2)	ANIMAUX VIVANTS	(01102)	0.	21.	39.	60.
Y(3)	CEREALES PROD. CULT.SPEC.	(0130)	0.	3.	33.	36.
Y(4)	POMMES DE TERRE	(01302)	0.	0.	1.	2.
Y(5)	FRUITS ET LEGUMES	(0150)	0.	28.	2.	31.
Y(6)	AUTRES PRODUITS AGRICOLES	(0190)	0.	0.	3.	6.
Y(7)	SERVICES ANNEXES AGRICUL.	(0210)	0.	0.	4.	4.
Y(8)	BOIS PATE PAILLOTS PAILLES	(0330)	0.	28.	80.	110.
Y(9)	POISSONS NON-USINES	(0410)	0.	5.	1.	6.
Y(10)	FOURRURES BRUTES	(0470)	0.	1.	0.	2.
Y(11)	MINERAI:SUBSTANCE-OR	(0520)	0.	0.	0.	0.
Y(12)	MINERAI:SUBSTANCE-CUIVRE	(0530)	0.	0.	24.	24.
Y(13)	MINERAI:SUBSTANCE-NI & CO	(0540)	0.	0.	0.	0.
Y(14)	MINERAI:SUBSTANCE-ARGENT	(0550)	0.	0.	0.	0.
Y(15)	MINERAI-SUBSTANCE PB & ZN	(0560)	0.	0.	0.	0.
Y(16)	MINERAI DE FER	(0580)	0.	0.	1.	1.
Y(17)	AUTRES MINERAUX METALL.	(0590)	0.	0.	1.	1.
Y(18)	TITANE	(05902)	0.	0.	0.	0.
Y(19)	PETROLE BRUT	(0630)	0.	2052.	219.	2270.
Y(20)	GAZ NATUREL	(06302)	0.	25.	12.	37.
Y(21)	DERIVES DU GAZ NATUREL	(0650)	0.	1.	2.	3.
Y(22)	AMIANTE	(0710)	0.	2.	1.	3.
Y(23)	GYPSE	(0730)	0.	0.	1.	1.
Y(24)	SEL	(0770)	0.	1.	1.	3.
Y(25)	MINERAUX NON-METALLIQUES	(0790)	0.	2.	5.	7.
Y(26)	QUARTZ	(07902)	0.	0.	1.	2.
Y(27)	PIERRES	(0830)	0.	4.	12.	16.
Y(28)	SABLE ET GRAVIER	(0870)	0.	5.	5.	9.
Y(29)	SERVICES MINIERS	(0990)	0.	0.	3.	3.
Y(30)	VIANDE SALEE FUMEE CONG.	(10111)	99.	110.	27.	236.
Y(31)	PEAUX VERTES	(10112)	0.	0.	0.	0.
Y(32)	HUILES GRAISSES ANIMALES	(1012)	0.	3.	3.	6.
Y(33)	CHARCUTERIE	(1013)	15.	16.	1.	32.
Y(34)	VOLAILLE PREPAREE	(1035)	19.	30.	3.	53.
Y(35)	BEURRE	(1051)	10.	11.	3.	24.
Y(36)	FROMAGE	(10512)	4.	7.	3.	14.
Y(37)	LAIT PASTEURISE ETC.	(1053)	29.	15.	1.	46.
Y(38)	CONCENTRES DE LAIT	(1055)	0.	2.	0.	2.
Y(39)	LAIT EN POUDRE	(10552)	0.	1.	2.	3.
Y(40)	CREME GLACEE	(1056)	0.	1.	0.	1.

IMPACT ECON. DEPENSES DE 274,808 MILLIONS DES CEGEPS AU QUEBEC 1978-79

			YD + ZD 1554E VECTEUR	EFFETS DIR 1557E VECTEUR	EFFETS INDIR 1559E VECTEUR	SOL.D+I+G 1558E VECTEUR
Y(41)	FROMAGE PERATT	(1070)	0.	7.	0.	7.
Y(42)	POISSON PREPARE	(1110)	7.	31.	3.	41.
Y(43)	LEGUMES PREPARES CONSER.	(1120)	23.	14.	1.	38.
Y(44)	FRUITS	(11202)	10.	13.	2.	26.
Y(45)	PROVENDES	(1230)	0.	5.	59.	64.
Y(46)	FARINE	(1240)	8.	8.	0.	16.
Y(47)	CEREALES DE TABLE	(1250)	4.	1.	0.	6.
Y(48)	BISCUITS	(1260)	10.	4.	0.	14.
Y(49)	PAINS GATEAUX PATISSERIES	(1270)	29.	26.	1.	57.
Y(50)	BONBONS CHOCOLATS NOIX	(1310)	10.	5.	3.	17.
Y(51)	SUCRE SIROP ET MELASSE	(1330)	2.	8.	12.	26.
Y(52)	HUILES VEGETALES	(1350)	0.	3.	5.	9.
Y(53)	PATES ALIMENTAIRES	(1391)	0.	1.	0.	2.
Y(54)	PRODUITS ALIMENTAIRES	(1392)	4.	19.	4.	27.
Y(55)	CROUSTILLES	(13922)	0.	0.	0.	0.
Y(56)	MALT	(1393)	0.	2.	2.	4.
Y(57)	GIZ PURPANE	(1394)	3.	0.	0.	3.
Y(58)	EAUX GAZEUSES	(1410)	15.	72.	12.	99.
Y(59)	DISTILLEUR ALCOOL ETHYL.	(1430)	20.	20.	3.	41.
Y(60)	BIERE	(1450)	29.	26.	2.	58.
Y(61)	BOISSONS MOUSSES	(14502)	0.	0.	0.	0.
Y(62)	VIN	(1470)	10.	11.	1.	22.
Y(63)	TABAC EN FEUILLES TRAITE	(1510)	0.	1.	0.	2.
Y(64)	CIGARETTES PRODUITS TABAC	(1530)	0.	0.	0.	0.
Y(65)	CHAUSSURES EN CAOUTCHOUC	(1610)	0.	0.	0.	0.
Y(66)	CHAMBRES A AIR ET PNEUS	(1630)	50.	55.	16.	121.
Y(67)	PRODUITS DU CAOUTCHOUC	(1690)	0.	18.	4.	23.
Y(68)	CUIR TRAITE	(1720)	0.	3.	2.	5.
Y(69)	CHAUSSURES EN CUIR	(1740)	0.	0.	1.	1.
Y(70)	GANTS EN CUIR	(1750)	0.	0.	0.	0.
Y(71)	MATERIEL DE CORDONNERIE	(1792)	0.	0.	1.	1.
Y(72)	PRODUITS DIVERS EN CUIR	(1799)	0.	0.	0.	0.
Y(73)	ETOFFES TISSEES	(1830)	0.	15.	12.	27.
Y(74)	LAINE FILEE	(1930)	0.	0.	0.	0.
Y(75)	TISSUS DE LAINE	(1970)	0.	6.	4.	10.
Y(76)	TEXTILES ARTIFICIELS	(2010)	0.	18.	18.	36.
Y(77)	FIBRES NATURELLES	(2110)	0.	1.	1.	2.
Y(78)	FIL COTON RAYONNE NYLON	(2120)	0.	1.	1.	2.
Y(79)	CORDES ET FICELLES	(2130)	0.	1.	3.	4.
Y(80)	TISSUS ETROITS	(2140)	0.	3.	1.	4.

IMPACT ECON. DEPENSES DE 276.808 MILLIONS DES CEGEPS AU QUEBEC 1978-79

			VO + ZO 1554E VECTEUR	EFFETS DIR 1557E VECTEUR	EFFETS INDIR 1559E VECTEUR	SAL.D+I+Q 1558E VECTEUR
Y(81)	FEUTRE PRESSE DU AERE	(2150)	0.	2.	0.	2.
Y(82)	TAPIS ET CARPETTES	(2160)	122.	9.	2.	133.
Y(83)	TEINTURE APPRET TEXTILES	(2180)	0.	0.	1.	2.
Y(84)	LINOLEUMS TISSUS ENDUITS	(2190)	0.	16.	4.	22.
Y(85)	GARDE TOILE	(2210)	0.	0.	0.	0.
Y(86)	SACS DE COTON ET DE JUTE	(2230)	0.	1.	4.	4.
Y(87)	ACCESSOIRES TISSUS AUTO.	(2291)	0.	0.	0.	0.
Y(88)	BRODERIE PLISSAGE ETC.	(2292)	0.	0.	0.	0.
Y(89)	TEXTILES DIVERS N.C.A.	(2299)	0.	26.	5.	32.
Y(90)	BAS ET CHAUSSETTES	(2310)	0.	0.	0.	0.
Y(91)	TRICOTS	(2390)	0.	0.	1.	1.
Y(92)	VETEMENTS HOMMES	(2431)	0.	3.	4.	7.
Y(93)	VETEMENTS FEMMES	(2441)	0.	1.	1.	2.
Y(94)	VETEMENTS ENFANTS	(2450)	0.	0.	0.	0.
Y(95)	ARTICLES EN FOURRURE	(2460)	0.	0.	0.	0.
Y(96)	CHAPEAUX CASQUETTES COIF.	(2470)	0.	0.	0.	0.
Y(97)	CORSETS ET SOUTIENS GORGE	(2480)	0.	0.	0.	0.
Y(98)	GANTS EN TISSU	(2491)	0.	0.	0.	0.
Y(99)	VETEMENTS DIVERS TISSU	(2499)	0.	0.	0.	0.
Y(100)	BOIS DEUV.FOR.LATTES BAR.	(2513)	0.	61.	38.	99.
Y(101)	CERCUEILS	(25132)	0.	10.	16.	26.
Y(102)	PLACAGES CONTRE PLAQUES	(2520)	0.	18.	10.	29.
Y(103)	PORTES CHASSIS ETC.	(2541)	0.	38.	9.	46.
Y(104)	PARQUETS EN BOIS DUR	(2542)	0.	0.	0.	0.
Y(105)	BOITES EN BOIS	(2560)	0.	5.	7.	12.
Y(106)	CERCUEILS EN BOIS	(2580)	0.	1.	1.	2.
Y(107)	CONSERVATION DU BOIS	(2591)	0.	0.	1.	1.
Y(108)	ARTICLES EN BOIS TOURNES	(2592)	0.	2.	1.	3.
Y(109)	ARTICLES EN BOIS	(2593)	0.	0.	0.	0.
Y(110)	TONNEAUX	(2598)	0.	0.	0.	0.
Y(111)	PRODUITS DIVERS DU BOIS	(2599)	0.	3.	3.	6.
Y(112)	MEUBLES DE MAISON	(2610)	0.	38.	27.	65.
Y(113)	MEUBLES DE BUREAU	(2660)	243.	0.	0.	243.
Y(114)	AUTRES MEUBLES	(2660)	0.	1.	0.	1.
Y(115)	LAMPES ELEC. ABAT-JOUR	(2680)	104.	0.	0.	105.
Y(116)	PATES ET PAPIERS	(2711)	0.	11.	17.	29.
Y(117)	PAPIER-JOURNAL	(2712)	0.	47.	16.	63.
Y(118)	AUTRES PAPIERS	(2713)	0.	250.	85.	335.
Y(119)	PAPIER ASPHALTE TOITURES	(2720)	0.	34.	7.	45.
Y(120)	BOITES PLIANTES MONTEES	(2731)	0.	20.	15.	35.

IMPACT ECON. DEPENSES DE 276,808 MILLIONS DES CEGEPS AU QUEBEC 1978-79

			YO + ZO 1554E VECTEUR	EFFETS DIR 1557E VECTEUR	EFFETS INDIR 1559E VECTEUR	SOL.D+I+G 1558E VECTEUR
Y(121)	BOITES EN CARTON ONDULE	(2732)	0.	23.	21.	44.
Y(122)	SACS DE PAPIER	(2733)	0.	5.	23.	28.
Y(123)	AUTRES PRODUITS DU PAPIER	(2740)	2720.	230.	83.	3032.
Y(124)	IMPRIMERIE EDITION SERV.	(2800)	515.	136.	43.	694.
Y(125)	FER ET ACIER	(2910)	0.	95.	80.	175.
Y(126)	TUBES ET TUYAUX D'ACIER	(2920)	0.	16.	6.	22.
Y(127)	FER FONDERIE	(2940)	0.	0.	2.	0.
Y(128)	CUIVRE;FONTE ET AFFINAGE	(2950)	0.	3.	15.	17.
Y(129)	ALUMINIUM	(29502)	0.	0.	9.	9.
Y(130)	ZINC TITANE ET AUTRES	(29503)	0.	29.	13.	43.
Y(131)	ALUM. LAMIN. MOUL. REFOU.	(2960)	0.	11.	18.	29.
Y(132)	CUIVRE ALLIAGES,MOUL.REF.	(2970)	0.	9.	24.	33.
Y(133)	METAUX LAM. MOUL. REFOU.	(2980)	0.	4.	2.	6.
Y(134)	CHAUDIERES,TOLES FORTES	(3010)	0.	39.	7.	47.
Y(135)	ELEMENTS CHARPENTES METAL	(3020)	0.	0.	3.	3.
Y(136)	PROD.METAL.ARCHI. ORNE.	(3030)	0.	94.	18.	114.
Y(137)	ESTAMP.MATRI.REVET.METAUX	(3040)	0.	19.	24.	43.
Y(138)	FIL METAL.PROD.FIL METAL.	(3050)	0.	28.	22.	50.
Y(139)	QUINCAIL.COUT. OUTILLAGE	(3060)	0.	40.	26.	66.
Y(140)	EQUIPEMENT DE CHAUFFAGE	(3070)	0.	0.	0.	1.
Y(141)	PIECES MECANIQUES	(*3080)	0.	23.	12.	35.
Y(142)	PRODUITS METALLIQUES	(3090)	0.	29.	15.	45.
Y(143)	INSTRUMENTS APAREILS	(3110)	0.	0.	0.	0.
Y(144)	MACHINES MATERIEL DIVERS	(3150)	0.	64.	22.	86.
Y(145)	MAT.PERMT.CLTR.ETAB.COM.	(3160)	0.	0.	0.	5.
Y(146)	MACHI.BUREAU MAGASIN	(3180)	12167.	6.	2.	12175.
Y(147)	AVIONS ET PIECES	(3210)	0.	14.	41.	55.
Y(148)	VEHICULES AUTOMOBILES	(3230)	0.	0.	0.	0.
Y(149)	CARROS.CAMIONS REMORQUES	(3240)	0.	0.	0.	0.
Y(150)	PIECES ACCES. AUTOMOBILES	(3250)	0.	57.	38.	94.
Y(151)	LOCOMO. WAGONS PIECES	(3260)	0.	8.	15.	23.
Y(152)	CONSTRUCTION NAVIRES	(3270)	0.	0.	12.	12.
Y(153)	EMBAR. CONST. REPARATION	(3280)	0.	0.	0.	0.
Y(154)	MOTONEIGES ET VEH. DIVERS	(3290)	0.	0.	0.	0.
Y(155)	PETITS APPAREILS ELEC.	(3310)	0.	0.	0.	0.
Y(156)	GROS APPA. ELEC. NON-ELEC	(3320)	0.	0.	0.	0.
Y(157)	APPA. MEN. RADIO TELE.	(3340)	0.	1.	5.	6.
Y(158)	MATERIEL TELECOMMUNICA.	(3350)	0.	122.	52.	174.
Y(159)	MATERIEL ELEC. INDUSTRIEL	(3360)	0.	9.	9.	18.
Y(160)	PILES ACCUMULATEURS	(3370)	0.	7.	2.	9.

IMPACT ECON. DEPENSES DE 274,868 MILLIONS DES CEGEPS AU QUEBEC 1978-79

			YO + ZO 1554E VECTEUR	EFFETS DIR 1557E VECTEUR	EFFETS INDIR 1559E VECTEUR	SOL.D+I+D 1558E VECTEUR
Y(161)	FILS CABLES ELECTRIQUES	(3384)	0.	93.	14.	107.
Y(162)	APPAREILS ELECTRIQUES	(3390)	0.	17.	7.	25.
Y(163)	CIMENT	(3410)	0.	29.	17.	46.
Y(164)	CHAUX	(3430)	0.	1.	2.	2.
Y(165)	PRODUITS DU GYPSE	(3450)	0.	12.	2.	14.
Y(166)	PRODUITS DU BETON	(3470)	0.	25.	6.	31.
Y(167)	BETON PREPARE	(3480)	0.	0.	2.	2.
Y(168)	PROD.ARGILE APR. DONES.	(3511)	0.	7.	1.	8.
Y(169)	PROD.ARGILE APR. IMPORTEE	(3512)	0.	2.	1.	2.
Y(170)	PRODUITS REFRACTAIRES	(3520)	0.	0.	2.	3.
Y(171)	PRODUITS EN PIERRE	(3530)	0.	3.	1.	5.
Y(172)	LAINE MINERALE	(3540)	0.	0.	0.	0.
Y(173)	PRODUITS DE L'AMIANTE	(3550)	0.	2.	0.	2.
Y(174)	VERRE	(3561)	0.	22.	12.	35.
Y(175)	PRODUITS DU VERRE	(3562)	0.	7.	3.	10.
Y(176)	ABRASIFS	(3570)	0.	5.	1.	5.
Y(177)	PRODUITS MINE.NON-METAL.	(3590)	0.	0.	0.	0.
Y(178)	PETROLE RAFFINE	(3651)	187.	353.	136.	675.
Y(179)	AUTRES PRODUITS DU PETROL	(36515)	5034.	137.	106.	5276.
Y(180)	HUILES GRAISSES LUBRI.	(3652)	54.	23.	14.	91.
Y(181)	DERIVES PETROLE HOUILLE	(3690)	0.	53.	14.	67.
Y(182)	EXPLOSIFS MUNITIONS	(3710)	0.	1.	4.	5.
Y(183)	ENGRAIS CHIMIQUES	(3720)	0.	1.	6.	7.
Y(184)	MATI.PLAST.RESINES SYNTHE	(3730)	0.	123.	41.	164.
Y(185)	PROD.MEDICI. PHARMACEU.	(3740)	0.	19.	7.	26.
Y(186)	PEINTURES VERNIS	(3754)	127.	98.	26.	241.
Y(187)	SAVONS DETER.PROD.ENTRE.	(3760)	424.	5.	2.	432.
Y(188)	PRODUITS BEAUTE	(3770)	0.	4.	2.	6.
Y(189)	PROD.CHIMIQUES INDUS.	(3780)	0.	84.	89.	175.
Y(190)	FACTRES IMPRIMERIE	(3791)	0.	12.	4.	16.
Y(191)	AUTRES PRODUITS CHIMIQUES	(3799)	35.	86.	23.	145.
Y(192)	INST. SCIENT. PROF.	(3811)	6536.	84.	38.	6660.
Y(193)	HORLOGES ET MONTRES	(3812)	0.	2.	0.	3.
Y(194)	APPA. ORTHO. CHIRURGIE	(3813)	0.	1.	0.	1.
Y(195)	APPAREILS OPHTALMIQUES	(3814)	0.	6.	1.	7.
Y(196)	PROTHESES DENTAIRES	(3815)	0.	2.	0.	2.
Y(197)	BIJOUX PIECES D'ORFEVRE.	(3820)	0.	8.	1.	9.
Y(198)	PALAIS HAUSSES VAISSEAUX	(3830)	127.	3.	1.	130.
Y(199)	STORES VENITIENS	(3840)	0.	0.	0.	0.
Y(200)	ART. MATIERE PLASTIQUE	(3850)	0.	25.	15.	40.

IMPACT ECON. DEPENSES DE 276,888 MILLIONS DES CEGEPS AU QUEBEC 1978-79

			YO + ZO 1554E VECTEUR	EFFETS DIR 1557E VECTEUR	EFFETS INDIR 1559E VECTEUR	SOL.D+I+C 1558E VECTEUR
Y(201)	ARTICLES DE SPORT	(3931)	85.	3.	16.	105.
Y(202)	JEUX ET JOUETS	(3932)	0.	0.	1.	1.
Y(203)	FOURRURES TRAITEES	(3950)	0.	0.	0.	0.
Y(204)	ENSEIGNES ET ETALAGES	(3970)	0.	0.	0.	1.
Y(205)	AUTRES AGRAFES FERMOIRS	(3981)	0.	5.	1.	6.
Y(206)	CHANDELLES ET CIERGES	(3982)	0.	0.	0.	0.
Y(207)	EQUIP.SALON BEAUTE COIF.	(3983)	0.	0.	0.	0.
Y(208)	FLEURS PLUMES ARTIFICI.	(3984)	0.	1.	0.	1.
Y(209)	MODELES ET PATRONS	(3985)	0.	0.	0.	0.
Y(210)	INSTRUMENTS MUSIQUE	(3986)	0.	0.	0.	0.
Y(211)	DISQUES RUBANS FILS	(3987)	52.	0.	2.	54.
Y(212)	ACCES.MACHI. ECRIRE	(3988)	191.	3.	1.	195.
Y(213)	STYLOGRAPHES CRAYONS	(3989)	537.	3.	2.	542.
Y(214)	ARTICLES DE FUMEURS	(3993)	35.	0.	0.	35.
Y(215)	TIRO.STANC.CAOUT.METAL	(3995)	0.	0.	0.	0.
Y(216)	STATUES INSIGNES ART. ART	(3996)	122.	0.	1.	123.
Y(217)	PARAPLUIES	(3997)	0.	0.	0.	0.
Y(218)	GLACE ARTIFICIELLE	(3998)	0.	1.	1.	1.
Y(219)	PRODUITS DIVERS	(3999)	0.	2.	3.	5.
Y(220)	EDIFICES ET MAISONS	(4040)	0.	0.	0.	0.
Y(221)	REPARATIONS;BATIMENT	(40402)	1976.	275.	78.	2329.
Y(222)	ROUTES PONTS RUES	(4060)	0.	0.	0.	0.
Y(223)	AUTRES CONSTRUCTIONS	(4090)	0.	0.	0.	0.
Y(224)	REPARATIONS;GENIE CIVIL	(40902)	0.	123.	30.	153.
Y(225)	TRANSPORT AERIEN	(5010)	134.	236.	52.	422.
Y(226)	SERV.AUXI. TRANS.AERIENS	(5020)	0.	6.	17.	24.
Y(227)	TRANSPORTS PAR EAU	(5040)	0.	2.	21.	23.
Y(228)	SERV.AUXI. TRANS. EAU	(5050)	0.	2.	24.	26.
Y(229)	TRANSPORTS FERROVIAIRES	(5060)	268.	21.	26.	316.
Y(230)	TRANSPORTS PAR CAMION	(5070)	157.	67.	79.	303.
Y(231)	TRANSPORTS INTER. RURAUX	(5080)	1362.	1.	2.	1365.
Y(232)	TRANSPORTS URBAINS	(5090)	247.	1.	0.	248.
Y(233)	TRANSPORTS PAR TAXIS	(5120)	156.	79.	19.	253.
Y(234)	TRANSPORTS PIPELINE	(5150)	0.	15.	10.	25.
Y(235)	ENTRETIEN ROUTES PONTS	(5160)	0.	2.	4.	6.
Y(236)	SERV.AUXI. TRANSPORTS	(5170)	88.	3.	5.	97.
Y(237)	AUTRES TRANSPORTS	(5190)	0.	0.	0.	1.
Y(238)	ENTREPO. GRAIN ELEVATEURS	(5240)	0.	0.	0.	0.
Y(239)	AUTRES ENTREPOSAGES	(5270)	0.	1.	23.	24.
Y(240)	FICTIF;TRANSPORT & ENTR.	(5000)	0.	661.	461.	1122.

IMPACT ECON. DEPENSES DE 276,808 MILLIONS DES CEGEPS AU QUEBEC 1978-79

			YO + ZO 1554E VECTEUR	EFFETS DIR 1557E VECTEUR	EFFETS INDIR 1559E VECTEUR	SOL.D+I+Q 1558E VECTEUR
Y(241)	RADIODIF. TELEVISION	(5830)	0.	572.	256.	829.
Y(242)	SERVICES TELEPHONIQUES	(5840)	4325.	340.	179.	4843.
Y(243)	SERV.TELEGRA. DE CABLE	(5850)	0.	40.	24.	65.
Y(244)	POSTES	(5880)	109.	100.	47.	316.
Y(245)	ELECTRICITE	(5720)	4557.	562.	158.	5277.
Y(246)	FICTIF;DISTRIBUTION GAZ	(5740)	0.	0.	24.	24.
Y(247)	SERVICES D'EAU	(5760)	0.	2.	1.	3.
Y(248)	SERV. UTILITE PUBLIQUE	(5790)	1957.	8.	3.	1968.
Y(249)	FICTIF COMMERCE DE GROS	(6010)	0.	2180.	343.	2523.
Y(250)	FICTIF COMMERCE DE DETAIL	(6020)	0.	144.	133.	277.
Y(251)	REPAR.VEHIC.AUTOMOBILES	(6580)	46.	186.	58.	290.
Y(252)	REPAR.RECEP.RADIO TELE.	(6780)	0.	0.	0.	0.
Y(253)	SERVICES BANCAIRES	(7020)	0.	268.	89.	356.
Y(254)	SERV.PLACEMENT CHANGE	(7040)	0.	13.	2.	15.
Y(255)	ASSURANCES	(7310)	1483.	384.	237.	2104.
Y(256)	COURTAGE ASSUR. IMMEUBLE	(7350)	0.	25.	17.	43.
Y(257)	LOCATION GESTION IMMEU.	(7370)	0.	231.	67.	298.
Y(258)	SERVICES MEDECIN	(8230)	0.	0.	0.	0.
Y(259)	SERVICES DENTISTE	(8250)	0.	0.	0.	0.
Y(260)	AUTRES SERVICES SANTE	(8270)	0.	1.	1.	2.
Y(261)	SERVICES RECREATIFS	(8509)	0.	554.	278.	831.
Y(262)	COMPTABILITE	(8610)	777.	57.	38.	872.
Y(263)	PUBLICITE	(8620)	253.	243.	203.	699.
Y(264)	SERVICES TECHNIQUES	(8640)	1166.	54.	29.	1249.
Y(265)	SERVICES JURIDIQUES	(8660)	389.	22.	27.	438.
Y(266)	SERV. EXT. ENTREPRISES	(8690)	11712.	664.	122.	12498.
Y(267)	REPARATION CHAUSSURES	(8710)	0.	0.	0.	0.
Y(268)	COIFFURE SOINS BEAUTE	(8720)	0.	0.	0.	0.
Y(269)	BLANCHIS.NETTOYAGE PRESS.	(8740)	42.	15.	4.	60.
Y(270)	HOTELLERIE RESTAURATION	(8750)	1436.	28.	31.	1495.
Y(271)	POMPES FUNEBRES	(8770)	0.	0.	0.	0.
Y(272)	AUTRES SERVICES PERSONNEL	(8790)	0.	0.	10.	10.
Y(273)	PHOTOGRAPHIE	(8930)	0.	6.	1.	7.
Y(274)	ENTRETIEN BATIMENTS	(8970)	5770.	56.	22.	5848.
Y(275)	SERVICES DIVERS	(8990)	0.	473.	134.	606.
Y(276)	IMPORTATIONS NON CONCUR.	(4000)	0.	18.	29.	47.
Y(277)	TOTAL;BIENS ET SERVICES		67440.	14730.	5724.	86898.

TABLEAU II

TABLEAU III

IMPACT ECON. DEPENSES DE 276,808 MILLIONS DES CEGEPS AU QUEBEC 1978-79

		VO + IO 1554E VECTEUR	EFFETS DIR 1557E VECTEUR	EFFETS INDIR 1559E VECTEUR	SOL.D+I+O 1558E VECTEUR
Z(1)	ELECTRICITE EN MILLIERS DE KWH	368962.,	25513.,	14647.,	429119.
Z(2)	EMPLOI-HOMMES (HOMMES/ANNEE)	9359.,	916 [illegible].	319 [illegible].	10919 [illegible].
Z(3)	EMPLOI-FEMMES (HOMMES/ANNEE)	5062.,	270 [illegible].	96 [illegible].	5468 [illegible]. *
Z(4)	EMPLOI-TOTAL (HOMMES/ANNEE)	14421.,	986 [illegible].	415 [illegible].	15822 [illegible].
Z(5)	SALAIRES ET GAGES AVANT IMPOT	187783.,	13169.,	5593.,	206545.,
Z(6)	AUTRES REVENUS BRUTS AVANT IMPOT	20585.,	17504.,	4508.,	42603.,
Z(7)	IMPOTS QUEBEC:SALAIRES ET GAGES	0.,	0.,	0.,	0.,
Z(8)	IMPOTS QUEBEC:BENEFICES ENTREP.	0.,	0.,	0.,	0.,
Z(9)	PARAFISCALITE,AUTRES REV.:QUEBEC	0.,	0.,	0.,	0.,
Z(10)	IMPOTS CANADA:SALAIRES ET GAGES	0.,	0.,	0.,	0.,
Z(11)	IMPOTS CANADA:BENEFICES ENTREP.	0.,	0.,	0.,	0.,
Z(12)	PARAFISCALITE,AUTRES REV.:CANADA	0.,	0.,	0.,	0.,
Z(13)	PRIMAIRE INCOMPLET-HOMMES	0.,	0.,	0.,	0.,
Z(14)	PRIMAIRE INCOMPLET-FEMMES	0.,	0.,	0.,	0.,
Z(15)	PRIMAIRE COMPLET-HOMMES	0.,	0.,	0.,	0.,
Z(16)	PRIMAIRE COMPLET-FEMMES	0.,	0.,	0.,	0.,
Z(17)	SECONDAIRE INCOMPLET-HOMMES	0.,	0.,	0.,	0.,
Z(18)	SECONDAIRE INCOMPLET-FEMMES	0.,	0.,	0.,	0.,
Z(19)	SECONDAIRE COMPLET-HOMMES	0.,	0.,	0.,	0.,
Z(20)	SECONDAIRE COMPLET-FEMMES	0.,	0.,	0.,	0.,
Z(21)	UNIVERSITAIRE INCOMPLET-HOMMES	0.,	0.,	0.,	0.,
Z(22)	UNIVERSITAIRE INCOMPLET-FEMMES	0.,	0.,	0.,	0.,
Z(23)	UNIVERSITAIRE COMPLET-HOMMES	0.,	0.,	0.,	0.,
Z(24)	UNIVERSITAIRE COMPLET-FEMMES	0.,	0.,	0.,	0.,
Z(25)	TOTAL:FACT. PRIMAIRES	208348.,	30678.,	10102.,	249148.,
Z(26)	TOTAL:BIENS & SERV. & FACT.PRI.	276808.,	45408.,	15626.,	338842.,

* corrigé pour l'emploi de 1978

IMPACT ECON. DEPENSES DE 276,808 MILLIONS DES CEGEPS AU QUEBEC 1978-79

		YO + ZO 1554E VECTEUR	EFFETS DIR 1555E VECTEUR	EFFETS INDIR 1559E VECTEUR	SOL.D+I+O 1559E VECTEUR
X(1)	AGRICULTURE	0.	0.	152.	152.
X(2)	PECHE, CHASSES ET PIEGEAGE	0.	0.	5.	5.
X(3)	ABATTAGE FORESTIER	0.	0.	95.	95.
X(4)	MINES METALLIQUES	0.	0.	26.	26.
X(5)	MINES NON METALLIQUES	0.	0.	6.	6.
X(6)	SERVICES MINIERS	0.	0.	3.	3.
X(7)	CARRIERES ET SABLIERES	0.	0.	17.	17.
X(8)	IND. DE LA VIANDE	0.	70.	105.	175.
X(9)	IND. DES PRODUITS LAITIERS	0.	34.	47.	81.
X(10)	PREP. DE FRUITS ET LEGUMES	0.	10.	11.	21.
X(11)	MINOTERIES	0.	0.	62.	62.
X(12)	BOULANGERIE	0.	31.	26.	57.
X(13)	AUTRES IND. ALIMENTAIRES	0.	16.	46.	62.
X(14)	IND. DES BOISSONS GAZEUSES	0.	12.	65.	77.
X(15)	IND. DES BOISSONS ALCOOLIQUES	0.	32.	30.	62.
X(16)	TABAC ET PRODUITS DU TABAC	0.	4.	1.	5.
X(17)	IND. DU CAOUTCHOUC	0.	12.	36.	49.
X(18)	IND. DU CUIR	0.	0.	2.	3.
X(19)	IND. DES TEXTILES	0.	0.	20.	20.
X(20)	IND. DU COTON	0.	0.	17.	17.
X(21)	BONNETERIE	0.	0.	1.	1.
X(22)	IND. DU VETEMENT	0.	0.	13.	13.
X(23)	TEXTILES DIVERSES	0.	64.	39.	105.
X(24)		0.	0.	85.	85.
X(25)	MEUBLE ET ART. D'AMEUBLEMENT	0.	92.	47.	139.
X(26)	IND. DIVERSES DU BOIS	0.	1.	66.	67.
X(27)	PAPETERIES	0.	155.	219.	374.
X(28)	IND. DES PRODUITS DU PAPIER	0.	472.	151.	623.
X(29)	IMP.,EDITION ET IND. CONNEXES	0.	344.	117.	461.
X(30)	ACIERIES	0.	0.	49.	49.
X(31)	FONTE AFFINAGE CUIVRE,ZINC	0.	0.	62.	62.
X(32)	FONTE AFFINAGE ALUMINIUM	0.	0.	13.	13.
X(33)	AUTRE METALLURGIE	0.	0.	37.	37.
X(34)	ELEMENTS DE CHARPENTES METAL.	0.	0.	5.	5.
X(35)	EST. MAT. ET REV DES METAUX	0.	15.	49.	66.
X(36)	AUTRES IND. METALLIQUES	0.	2.	172.	174.
X(37)	CONST. DE MACHINERIE	0.	447.	17.	463.
X(38)	IND. AERONAUTIQUE	0.	0.	36.	36.
X(39)	CONST.,REP. DE NAVIRES, D'EMB.	0.	0.	7.	7.
X(40)	MAT. ROULANT DE CHEMIN DE FER	0.	0.	9.	9.

IMPACT ECON. DEPENSES DE 276.808 MILLIONS DES CEGEPS AU QUEBEC 1978-79

		YO + ZO 1554E VECTEUR	EFFETS DIR 1557E VECTEUR	EFFETS INDIR 1559E VECTEUR	SOL.D+I+Q 1558E VECTEUR
X(41)	CONST. D'AUTRE MAT. DE TRANS.	0.	0.	5.	5.
X(42)	APP. ELECTRIQUES ET AUTRES	0.	0.	1.	1.
X(43)	TELECOMMUNICATIONS,FILS ET CABLES	0.	7.	115.	122.
X(44)	AUTRES PRODUITS ELECTRIQUES	0.	2.	26.	28.
X(45)	IND. DU CIMENT, DU BETON ETC.	0.	0.	62.	62.
X(46)	AUTRES PROD. MINERAUX NON METAL	0.	0.	34.	35.
X(47)	PROD. DU PETROLE	0.	2697.	287.	2984.
X(48)	PROD.DE PHARMACIE ET SAVONNERIE	0.	134.	23.	157.
X(49)	MATIERES PLAS. ET RES. SYNTHET.	0.	1.	60.	61.
X(50)	AUTRES IND. CHIMIQUES	0.	100.	177.	277.
X(51)	MANUFACTURES DIVERSES	0.	598.	94.	692.
X(52)	BATIMENT	0.	1976.	353.	2329.
X(53)	GENIE CIVIL	0.	0.	153.	153.
X(54)	COMMERCE DE GROS	0.	0.	2068.	2068.
X(55)	COMMERCE DE DETAIL	0.	46.	521.	567.
X(56)	TRANSPORT AERIEN	0.	113.	276.	390.
X(57)	TRANSPORT PAR EAU	0.	0.	183.	183.
X(58)	TRANSPORT FERROVIAIRE	0.	258.	438.	696.
X(59)	TRANSPORT PAR CAMION	0.	145.	498.	644.
X(60)	TRANSPORT ROUTIER DE PERSONNE	0.	1768.	104.	1873.
X(61)	AUTRE TRANSPORT ET ENTREPOSAGE	0.	83.	54.	137.
X(62)	RADIODIFUSION ET TELEVISION	0.	0.	829.	829.
X(63)	SERVICES TELEPHONIQUES	0.	3818.	501.	4319.
X(64)	POSTE	0.	107.	203.	311.
X(65)	GENERATION ET DISTRIB. D'ELECT.	0.	3932.	672.	4603.
X(66)	AUTRES SERV. D'UTILITE PUB.	0.	1957.	34.	1991.
X(67)	ETABLISSEMENTS FINANCIERS	0.	0.	372.	372.
X(68)	ASSURANCES ET IMMEUBLE	0.	1094.	795.	1889.
X(69)	SERVICES DE SANTE	0.	0.	2.	2.
X(70)	SERV. RECREATIF ET CINEMA.	0.	0.	831.	831.
X(71)	SERV. EXT. DES ENTREPRISES	0.	14020.	1450.	15470.
X(72)	HOTEL ET RESTAURANT	0.	1322.	56.	1378.
X(73)	SERVICES PERSONNELS	0.	42.	29.	71.
X(74)	SERVICES DIVERS	0.	5770.	687.	6457.
X(75)	FICTIF:MARG.DE DISTRIB. GAZ	0.	0.	24.	24.
X(76)	FICTIF:MARGE DE DETAIL	0.	144.	133.	277.
X(77)	FICTIF:MARGE DE GROS	0.	2180.	343.	2524.
X(78)	FICTIF:MARGE DE TRANSPORT	0.	676.	471.	1147.
X(79)	TOTAL:SECTEUR PRODUCTIF	0.	45205.	14937.	60142.

TABLEAU IV

IMPACT ECON. DEPENSES DE 276.868 MILLIONS DES CEGEPS AU QUEBEC 1978-79

			YD + IM 1554E VECTEUR	EFFETS DIR 1557E VECTEUR	EFFETS INDIR 1559E VECTEUR	SOL.D+I+D 1554E VECTEUR
U(	1)	IMPORTATIONS	0.	19233.	4845.	24078.
U(	2)	TAXES INDIRECTES QUEBECOISES	0.	2120.	388.	2508.
U(	3)	TAXES INDIRECTES FEDERALES	0.	1815.	284.	2099.
U(	4)	TOTAL:SECTEUR DES FUITES	0.	23168.	5517.	28685.
U(	5)	TOTAL:SECT.PRO. & FUITES	0.	58373.	29454.	88827.

TABLEAU DES VENTILATIONS

IMPACT ECON. DEPENSES DE 276,828 MILLIONS DES CEGEPS AU QUEBEC 1978-79

123A IMP X =0.(1567,1570)

IMPACT ECON. DEPENSES DE 276.808 MILLIONS DES CEGEPS AU QUEBEC 1978-79

		EMPLOI TOT (milliers) 1547E VECTEUR	SALAIRE TOT (mil.mds) 1568E VECTEUR	ARR TOT (milliards) 1569E VECTEUR	V. A. TOT (mil.mds) 1570E VECTEUR
X(1)	AGRICULTURE	2.	7.	65.	72.
X(2)	PECHE, CHASSES ET PIEGEAGE	1.	2.	2.	3.
X(3)	ABATTAGE FORESTIER	5.	46.	28.	74.
X(4)	MINES METALLIQUES	1.	7.	11.	18.
X(5)	MINES NON METALLIQUES	0.	2.	2.	4.
X(6)	SERVICES MINIERS	0.	1.	0.	2.
X(7)	CARRIERES ET SABLIERES	1.	5.	6.	10.
X(8)	IND. DE LA VIANDE	2.	16.	12.	28.
X(9)	IND. DES PRODUITS LAITIERS	1.	7.	14.	21.
X(10)	PREP. DE FRUITS ET LEGUMES	1.	4.	4.	7.
X(11)	MINOTERIES	1.	4.	7.	11.
X(12)	BOULANGERIE	2.	15.	15.	30.
X(13)	AUTRES IND. ALIMENTAIRES	1.	9.	14.	23.
X(14)	IND. DES BOISSONS GAZEUSES	2.	18.	10.	28.
X(15)	IND. DES BOISSONS ALCOOLIQUES	1.	13.	25.	38.
X(16)	TABAC ET PRODUITS DU TABAC	0.	1.	1.	2.
X(17)	IND. DU CAOUTCHOUC	2.	14.	10.	24.
X(18)	IND. DU CUIR	0.	1.	0.	1.
X(19)	IND. DES TEXTILES	1.	5.	6.	11.
X(20)	IND. DU COTON	1.	4.	3.	7.
X(21)	BONNETERIE	0.	0.	0.	1.
X(22)	IND. DU VETEMENT	1.	4.	2.	5.
X(23)	TEXTILES DIVERSES	3.	23.	19.	42.
X(24)		3.	18.	24.	42.
X(25)	MEUBLE ET ART. D'AMEUBLEMENT	6.	41.	22.	63.
X(26)	IND. DIVERSES DU BOIS	3.	16.	10.	26.
X(27)	PAPETERIES	9.	91.	90.	181.
X(28)	IND. DES PRODUITS DU PAPIER	18.	142.	96.	238.
X(29)	IMP.,EDITION ET IND. CONNEXES	18.	150.	126.	276.
X(30)	ACIERIES	1.	11.	25.	35.
X(31)	FONTE AFFINAGE CUIVRE,ZINC	1.	6.	18.	24.
X(32)	FONTE AFFINAGE ALUMINIUM	0.	4.	2.	6.
X(33)	AUTRE METALLURGIE	1.	5.	5.	10.
X(34)	ELEMENTS DE CHARPENTES METAL.	0.	2.	1.	3.
X(35)	EST. MAT. ET REV DES METAUX	2.	15.	16.	31.
X(36)	AUTRES IND. METALLIQUES	6.	53.	32.	85.
X(37)	CONST. DE MACHINERIE	18.	163.	83.	246.
X(38)	IND. AERONAUTIQUE	2.	15.	6.	21.
X(39)	CONST.,REP. DE NAVIRES, D'EMB.	0.	2.	3.	5.
X(40)	MAT. ROULANT DE CHEMIN DE FER	0.	2.	1.	3.

IMPACT ECON. DEPENSES DE 276,808 MILLIONS DES CEGEPS AU QUEBEC 1978-79

		EMPLOI (D9I) 1567E VECTEUR	SALAIRE (D9I) 1568E VECTEUR	ARB (D9I) 1569E VECTEUR	V. A. (D9I) 1570E VECTEUR
X(41)	CONST. D-AUTRE MAT. DE TRANS.	0.	1.	1.	2.
X(42)	APP. ELECTRIQUES ET AUTRES	0.	0.	0.	0.
X(43)	TELECOMMUNICATIONS,FILS ET CABLES	5.	46.	26.	72.
X(44)	AUTRES PRODUITS ELECTRIQUES	1.	7.	6.	13.
X(45)	IND. DU CIMENT, DU BETON ETC.	2.	15.	20.	36.
X(46)	AUTRES PROD. MINERAUX NON METAL	1.	10.	9.	19.
X(47)	PROD. DU PETROLE	9.	108.	374.	482.
X(48)	PROD.DE PHARMACIE ET SAVONNERIE	0.	40.	43.	83.
X(49)	MATIERES PLAS. ET RES. SYNTHET.	1.	10.	17.	27.
X(50)	AUTRES IND. CHIMIQUES	8.	76.	55.	131.
X(51)	MANUFACTURES DIVERSES	29.	188.	152.	340.
X(52)	BATIMENT	72.	821.	751.	1572.
X(53)	GENIE CIVIL	6.	70.	33.	103.
X(54)	COMMERCE DE GROS	155.	1259.	488.	1747.
X(55)	COMMERCE DE DETAIL	67.	295.	154.	449.
X(56)	TRANSPORT AERIEN	10.	135.	67.	202.
X(57)	TRANSPORT PAR EAU	4.	38.	43.	82.
X(58)	TRANSPORT FERROVIAIRE	36.	377.	104.	481.
X(59)	TRANSPORT PAR CAMION	29.	275.	147.	421.
X(60)	TRANSPORT ROUTIER DE PERSONNE	144.	1240.	382.	1622.
X(61)	AUTRE TRANSPORT ET ENTREPOSAGE	4.	49.	62.	111.
X(62)	RADIODIFFUSION ET TELEVISION	51.	674.	220.	894.
X(63)	SERVICES TELEPHONIQUES	118.	1220.	2304.	3525.
X(64)	POSTE	29.	286.	34.	321.
X(65)	GENERATION ET DISTRIB. D-ELECT.	105.	1130.	2343.	3473.
X(66)	AUTRES SERV. D-UTILITE PUB.	82.	852.	1045.	1898.
X(67)	ETABLISSEMENTS FINANCIERS	21.	169.	120.	289.
X(68)	ASSURANCES ET IMMEUBLE	50.	480.	1097.	1578.
X(69)	SERVICES DE SANTE	0.	0.	2.	2.
X(70)	SERV. RECREATIF ET CINEMA.	59.	275.	290.	566.
X(71)	SERV. PAT. DES ENTREPRISES	761.	6278.	4450.	12728.
X(72)	HOTEL ET RESTAURANT	76.	316.	358.	673.
X(73)	SERVICES PERSONNELS	5.	21.	30.	50.
X(74)	SERVICES DIVERS	218.	1463.	3972.	5435.
X(75)	FICTIF;MARG.DE DISTRIB. GAZ	0.	0.	0.	0.
X(76)	FICTIF;MARGE DE DETAIL	0.	0.	0.	0.
X(77)	FICTIF;MARGE DE GROS	0.	0.	0.	0.
X(78)	FICTIF;MARGE DE TRANSPORT	0.	0.	0.	0.
X(79)	TOTAL;SECTEUR PRODUCTIF	2236.	18762.	22018.	40780.

IMPACT ECON. DEPENSES DE 276,888 MILLIONS DES CEGEPS AU QUEBEC 1978-79

1230 IMP Y =0.1571

IMPACT ECON. DEPENSES DE 274.808 MILLIONS DES CEGEPS AU QUEBEC 1978-79

			IMPORT IBD 1571E VECTEUR
Y(1)	LAIT,VOLAILLES,OEUFS	(0110)	6,
Y(2)	ANIMAUX VIVANTS	(01102)	1,
Y(3)	CEREALES PROD. CULT.SPEC.	(0130)	23,
Y(4)	POMMES DE TERRE	(01302)	0,
Y(5)	FRUITS ET LEGUMES	(0150)	18.
Y(6)	AUTRES PRODUITS AGRICOLES	(0190)	0,
Y(7)	SERVICES ANNEXES AGRICUL.	(0210)	0,
Y(8)	BOIS PATE BILLOTS BILLES	(0310)	1,
Y(9)	POISSONS NON-USINES	(0410)	1,
Y(10)	FOURRURES BRUTES	(0470)	1.
Y(11)	MINERAI:SUBSTANCE-OR	(0520)	0,
Y(12)	MINERAI:SUBSTANCE-CUIVRE	(0530)	4,
Y(13)	MINERAI:SUBSTANCE-NI & CO	(0540)	0,
Y(14)	MINERAI:SUBSTANCE-ARGENT	(0550)	0,
Y(15)	MINERAI-SUBSTANCE PB & ZN	(0560)	1.
Y(16)	MINERAI DE FER	(0580)	0,
Y(17)	AUTRES MINERAUX METALL.	(0590)	0,
Y(18)	TITANE	(05902)	0,
Y(19)	PETROLE BRUT	(0630)	2043,
Y(20)	GAZ NATUREL	(06302)	13.
Y(21)	DERIVES DU GAZ NATUREL	(0650)	0,
Y(22)	AMIANTE	(0710)	0,
Y(23)	GYPSE	(0730)	0,
Y(24)	SEL	(0770)	2,
Y(25)	MINERAUX NON-METALLIQUES	(0790)	3.
Y(26)	QUARTZ	(07902)	0,
Y(27)	PIERRES	(0830)	0,
Y(28)	SABLE ET GRAVIER	(0870)	0,
Y(29)	SERVICES MINIERS	(0990)	0,
Y(30)	VIANDE SALEE FUMEE CONG.	(1011)	74.
Y(31)	PEAUX VERTES	(10112)	0,
Y(32)	HUILES GRAISSES ANIMALES	(1012)	1,
Y(33)	CHARCUTERIE	(1013)	3,
Y(34)	VOLAILLE PREPAREE	(1030)	1,
Y(35)	BEURRE	(1051)	3.
Y(36)	FROMAGE	(10512)	2,
Y(37)	LAIT PASTEURISE ETC.	(1053)	4,
Y(38)	CONCENTRES DE LAIT	(1055)	0,
Y(39)	LAIT EN POUDRE	(10552)	0,
Y(40)	CREME GLACEE	(1056)	1.

IMPACT ECON. DEPENSES DE 276.80A MILLIONS DES CEGEPS AU QUEBEC 1978-79

			IMPORT IND 1571E VECTEUR
Y(41)	FROMAGE PREPAYT	(1070)	2,
Y(42)	POISSON PREPARE	(1110)	21,
Y(43)	LEGUMES PREPARES CONSER.	(1120)	9,
Y(44)	FRUITS	(11202)	8,
Y(45)	PROLEGUMES	(1230)	3.
Y(46)	FARINE	(1240)	5,
Y(47)	CEREALES DE TABLE	(1250)	1,
Y(48)	BISCUITS	(1260)	1,
Y(49)	PAINS GATEAUX PATISSERIES	(1290)	1,
Y(50)	BONBONS CHOCOLATS NOIX	(1310)	0.
Y(51)	SUCRE SIROP ET MELASSE	(1330)	4,
Y(52)	HUILES VEGETALES	(1350)	5,
Y(53)	PATES ALIMENTAIRES	(1391)	0,
Y(54)	PRODUITS ALIMENTAIRES	(1392)	2,
Y(55)	CROUSTILLES	(13922)	0.
Y(56)	MALT	(1393)	2,
Y(57)	RIZ PREPARE	(1394)	0,
Y(58)	EAUX GAZEUSES	(1410)	4,
Y(59)	SPIRITUEUX ALCOOL ETHYL.	(1430)	20,
Y(60)	BIERE	(1450)	4.
Y(61)	BRECHES HUMIDES	(14502)	0,
Y(62)	VIN	(1470)	7,
Y(63)	TABAC EN FEUILLES TRAITE	(1510)	2,
Y(64)	CIGARETTES PRODUITS TABAC	(1530)	0,
Y(65)	CHAUSSURES EN CAOUTCHOUC	(1610)	0.
Y(66)	CHAMBRES A AIR ET PNEUS	(1630)	33,
Y(67)	PRODUITS DU CAOUTCHOUC	(1690)	1,
Y(68)	CUIR TRAITE	(1720)	6,
Y(69)	CHAUSSURES EN CUIR	(1740)	0,
Y(70)	GANTS EN CUIR	(1750)	0.
Y(71)	MATERIEL DE CORDONNERIE	(1792)	0,
Y(72)	PRODUITS DIVERS EN CUIR	(1799)	0,
Y(73)	ETOFFES TISSEES	(1830)	7,
Y(74)	LAINE FILEE	(1950)	0,
Y(75)	TISSUS DE LAINE	(1970)	5.
Y(76)	TEXTILES ARTIFICIELS	(2010)	17,
Y(77)	FIBRES NATURELLES	(2110)	1,
Y(78)	FIL COTON RAYONNE NYLON	(2120)	1,
Y(79)	CORDES ET FICELLES	(2130)	3,
Y(80)	TISSUS ETROITS	(2140)	0.

IMPACT ECON. DEPENSES DE 276,808 MILLIONS DES CEGEPS AU QUEBEC 1978-79

			IMPORT IND 1571E VECTEUR
V(81)	FEUTRE PRESSE OU AERE	(2150)	0,
V(82)	TAPIS ET CARPETTES	(2160)	3,
V(83)	TEINTURE APPRET TEXTILES	(2180)	0,
V(84)	LINOLEUMS TISSUS ENDUITS	(2190)	7,
V(85)	GROSSE TOILE	(2210)	0.
V(86)	SACS DE COTON ET DE JUTE	(2230)	1,
V(87)	ACCESSOIRES TISSUS AUTO.	(2291)	0,
V(88)	BRODERIE PLISSAGE ETC.	(2292)	0,
V(89)	TEXTILES DIVERS N.C.A.	(2299)	0,
V(90)	BAS ET CHAUSSETTES	(2310)	0.
V(91)	TRICOTS	(2390)	0,
V(92)	VETEMENTS HOMMES	(2431)	1,
V(93)	VETEMENTS FEMMES	(2441)	0,
V(94)	VETEMENTS D'ENFANTS	(2450)	0,
V(95)	ARTICLES EN FOURRURE	(2460)	0.
V(96)	CHAPEAUX CASQUETTES COIF.	(2470)	0,
V(97)	CORSETS ET SOUTIENS GORGE	(2480)	0,
V(98)	GANTS EN TISSU	(2491)	0,
V(99)	VETEMENTS DIVERS TISSU	(2499)	0,
V(100)	BOIS BRUT,FUR,LATTES BAR.	(2513)	6.
V(101)	COPEAUX	(25132)	7,
V(102)	PLACAGES CONTRE PLAQUES	(2520)	11,
V(103)	PORTES CHASSIS ETC.	(2541)	3,
V(104)	PARQUETS EN BOIS DUR	(2542)	0,
V(105)	BOITES EN BOIS	(2560)	0.
V(106)	CERCUEILS EN BOIS	(2580)	0,
V(107)	CONSERVATION DU BOIS	(2591)	0,
V(108)	ARTICLES EN BOIS TOURNES	(2592)	0,
V(109)	ARTICLES EN BOIS	(2593)	0,
V(110)	TONNEAUX	(2594)	0.
V(111)	PRODUITS DIVERS DU BOIS	(2599)	0,
V(112)	MEUBLES DE MAISON	(2610)	9,
V(113)	MEUBLES DE BUREAU	(2640)	0,
V(114)	AUTRES MEUBLES	(2660)	0,
V(115)	LAMPES ELEC. ABAT-JOUR	(2669)	0.
V(116)	PATES ET PAPIERS	(2711)	10,
V(117)	PAPIER-JOURNAL	(2712)	48,
V(118)	AUTRES PAPIERS	(2713)	87,
V(119)	PAPIER ASPHALTE TOITURES	(2720)	1,
V(120)	BOITES PLIANTES MONTEES	(2731)	6.

IMPACT ECON. DEPENSES DE 276,808 MILLIONS DES CEGEPS AU QUEBEC 1978-79

			IMPORT IND 157IE VECTEUR
Y(121)	BOITES EN CARTON ONDULE	(2732)	5,
Y(122)	SACS DE PAPIER	(2733)	10,
Y(123)	AUTRES PRODUITS DU PAPIER	(2740)	174,
Y(124)	IMPRIMERIE EDITION SERV.	(2800)	81,
Y(125)	FER ET ACIER	(2910)	104.
Y(126)	TUBES ET TUYAUX D'ACIER	(2920)	7,
Y(127)	FER FONDERIE	(2940)	3,
Y(128)	CUIVRE:FONTE ET AFFINAGE	(2950)	0,
Y(129)	ALUMINIUM	(29502)	0,
Y(130)	ZINC TITANE ET AUTRES	(29503)	0.
Y(131)	ALUM. LAMIN. MOUL. REFOU.	(2960)	14,
Y(132)	CUIVRE ALLI.LAM.MOUL.REF.	(2970)	25,
Y(133)	METAUX LAM. MOUL. REFOU.	(2980)	3,
Y(134)	CHAUDIERES,TOLES FORTES	(3010)	2,
Y(135)	ELEMENTS CHARPENTES METAL	(3020)	0.
Y(136)	PROD.METAL.ARCHI. ORNE.	(3030)	6,
Y(137)	ESTAMP.MATRI.REVET.METAUX	(3040)	9,
Y(138)	FIL METAL.PROD.FIL METAL.	(3050)	7,
Y(139)	QUINCAIL.COUT. OUTILLAGE	(3060)	14,
Y(140)	EQUIPEMENT DE CHAUFFAGE	(3070)	0.
Y(141)	PIECES MECANIQUES	(3080)	18,
Y(142)	PRODUITS METALLIQUES	(3090)	20,
Y(143)	INSTRUMENTS APPAREILS	(3110)	0,
Y(144)	MACHINES MATERIEL DIVERS	(3150)	51,
Y(145)	MAT.REFRI.CLIM.ETAN.COM.	(3160)	2.
Y(146)	MACHI.BUREAU MAGASIN	(3180)	6,
Y(147)	AVIONS ET PIECES	(3210)	13,
Y(148)	VEHICULES AUTOMOBILES	(3230)	0,
Y(149)	CARROS.CAMIONS REMORQUES	(3240)	0,
Y(150)	PIECES ACCES. AUTOMOBILES	(3250)	71.
Y(151)	LOCOMO. WAGONS PIECES	(3260)	11,
Y(152)	CONSTRUCTION NAVIRES	(3270)	6,
Y(153)	EMBAR. CONST. REPARATION	(3280)	0,
Y(154)	MOTONEIGES ET VEH. DIVERS	(3290)	0,
Y(155)	PETITS APPAREILS ELEC.	(3310)	0.
Y(156)	GROS APPA. ELEC. NON-ELEC	(3320)	0,
Y(157)	APPA. MEN. RADIO TELE.	(3340)	6,
Y(158)	MATERIEL TELECOMMUNICA.	(3350)	121,
Y(159)	MATERIEL ELEC. INDUSTRIEL	(3360)	7,
Y(160)	PILES ACCUMULATEURS	(3370)	0.

IMPACT ECON. DEPENSES DE 276,808 MILLIONS DES CEGEPS AU QUEBEC 1978-79

			IMPORT IND 157IE VECTEUR
Y(161)	FILS CABLES ELECTRIQUES	(3380)	1,
Y(162)	APPAREILS ELECTRIQUES	(3390)	4,
Y(163)	CIMENT	(3410)	2,
Y(164)	CHAUX	(3430)	1,
Y(165)	PRODUITS DU GYPSE	(3450)	4.
Y(166)	PRODUITS DU BETON	(3470)	0,
Y(167)	BETON PREPARE	(3480)	0,
Y(168)	PROD.ARGILE ARG. DOMES.	(3511)	4,
Y(169)	PROD.ARGILE ARG. IMPORTEE	(3512)	1,
Y(170)	PRODUITS REFRACTAIRES	(3520)	1.
Y(171)	PRODUITS EN PIERRE	(3530)	0,
Y(172)	LAINE MINERALE	(3540)	0,
Y(173)	PRODUITS DE L'AMIANTE	(3550)	1,
Y(174)	VERRE	(3561)	11,
Y(175)	PRODUITS DU VERRE	(3562)	3.
Y(176)	ABRASIFS	(3570)	1,
Y(177)	PRODUITS MINE.NON-METAL.	(3590)	0,
Y(178)	PETROLE RAFFINE	(3651)	0,
Y(179)	AUTRES PRODUITS DU PETROL	(36515)	47,
Y(180)	HUILES GRAISSES LUBRI.	(3652)	17.
Y(181)	DERIVES PETROLE HOUILLE	(3690)	1,
Y(182)	EXPLOSIFS MUNITIONS	(3710)	0,
Y(183)	ENGRAIS CHIMIQUES	(3720)	1,
Y(184)	MATI.PLAST.RESINES SYNTHE	(3730)	86,
Y(185)	PROD.MEDICT. PHARMACEU.	(3740)	8.
Y(186)	PEINTURES VERNIS	(3750)	26,
Y(187)	SAVONS DETER.PROD.ENTRE.	(3760)	5,
Y(188)	PRODUITS BEAUTE	(3770)	1,
Y(189)	PROD.CHIMIQUES DIVERS.	(3780)	59,
Y(190)	ENCRES IMPRIMERIE	(3791)	5.
Y(191)	AUTRES PRODUITS CHIMIQUES	(3799)	39,
Y(192)	INST. SCIENT. PROF.	(3811)	86,
Y(193)	HORLOGES ET MONTRES	(3812)	2,
Y(194)	APPA. ORTHO. CHIRURGIE	(3813)	0,
Y(195)	APPAREILS OPHTALMIQUES	(3814)	0.
Y(196)	PROTHESES DENTAIRES	(3815)	0,
Y(197)	BIJOUX PIECES ORFEVRE.	(3820)	1,
Y(198)	BALAIS BROSSES VADROUIL.	(3830)	0,
Y(199)	STORES VENITIENS	(3840)	0,
Y(200)	ART. MATIERE PLASTIQUE	(3850)	12.

IMPACT ECON. DEPENSES DE 276,488 MILLIONS DES CEGEPS AU QUEBEC 1978-79

			IMPORT INDUSTRIE VECTEUR
V(201)	ARTICLES DE SPORT	(3931)	11.
V(202)	JEUX ET JOUETS	(3932)	0.
V(203)	FOURRURES TRAITEES	(3950)	0.
V(204)	ENSEIGNES ET ETALAGES	(3970)	0.
V(205)	BOUTONS AGRAFES FERMOIRS	(3981)	1.
V(206)	CHANDELLES ET CIERGES	(3982)	0.
V(207)	EQUIP.SALON BEAUTE COIF.	(3983)	0.
V(208)	FLEURS PLUMES ARTIFICI.	(3984)	0.
V(209)	MODELES ET PATRONS	(3985)	0.
V(210)	INSTRUMENTS MUSIQUE	(3986)	0.
V(211)	DISQUES RUBANS FILS	(3987)	1.
V(212)	ACCES.MACHI. ECRIRE	(3988)	2.
V(213)	STYLOGRAPHES CRAYONS	(3989)	0.
V(214)	ARTICLES DE FUMEURS	(3993)	0.
V(215)	TIMB.STENC.CACHET.METAL	(3995)	0.
V(216)	STATUES INSIGNES ART. ART	(3996)	1.
V(217)	PARAPLUIES	(3997)	0.
V(218)	GLACE ARTIFICIELLE	(3998)	0.
V(219)	PRODUITS DIVERS	(3999)	2.
V(220)	EDIFICES ET MAISONS	(4040)	0.
V(221)	REPARATION BATIMENT	(40002)	0.
V(222)	ROUTES PONTS RUES	(4060)	0.
V(223)	AUTRES CONSTRUCTIONS	(4090)	0.
V(224)	REPARATIONS GENIE CIVIL	(40902)	0.
V(225)	TRANSPORT AERIEN	(5010)	46.
V(226)	SERV.AUXI. TRANS.AERIENS	(5020)	0.
V(227)	TRANSPORTS PAR EAU	(5040)	15.
V(228)	SERV.AUXI. TRANS. EAU	(5050)	0.
V(229)	TRANSPORTS FERROVIAIRES	(5060)	4.
V(230)	TRANSPORTS PAR CAMION	(5070)	0.
V(231)	TRANSPORTS INTER. RURAUX	(5080)	0.
V(232)	TRANSPORTS URBAINS	(5090)	0.
V(233)	TRANSPORTS PAR TAXIS	(5120)	0.
V(234)	TRANSPORTS PIPELINE	(5150)	3.
V(235)	ENTRETIEN ROUTES PONTS	(5160)	0.
V(236)	SERV.AUXI. TRANSPORTS	(5170)	0.
V(237)	AUTRES TRANSPORTS	(5190)	0.
V(238)	ENTREPR. GRAIN ELEVATEURS	(5200)	0.
V(239)	AUTRES ENTREPOSAGES	(5270)	0.
V(240)	FICTIF;TRANSPORT & ENTR.	(5900)	227.

IMPACT ECON. DEPENSES DE 276,808 MILLIONS DES CEGEPS AU QUEBEC 1978-79

			IMPORT IGB 15716 VECTEUR
V(261)	RADIODIF. TELEVISION	(5430)	0,
V(262)	SERVICES TELEPHONIQUES	(5440)	20,
V(263)	SERV. TELEGRA. DE CABLE	(5450)	18,
V(264)	POSTES	(5480)	3,
V(265)	ELECTRICITE	(5720)	46.
V(266)	FICTIF,DISTRIBUTION GAZ	(5740)	0,
V(267)	SERVICES D'EAU	(5760)	0,
V(268)	SERV. UTILITE PUBLIQUE	(5790)	0,
V(269)	FICTIF COMMERCE DE GROS	(6010)	455,
V(270)	FICTIF COMMERCE DE DETAIL	(6020)	2.
V(271)	REPAR.VEHIC.AUTOMOBILES	(6580)	0,
V(272)	REPAR.RECEP.RADIO TELE.	(6780)	0,
V(273)	SERVICES BANCAIRES	(7020)	0,
V(274)	SERV.PLACEMENT CHANGE	(7040)	0,
V(275)	ASSURANCES	(7310)	103.
V(276)	COURTAGE ASSUR. IMMEUBLE	(7350)	0,
V(277)	LOCATION GESTION IMMEU.	(7370)	0,
V(278)	SERVICES MEDICA	(8230)	0,
V(279)	SERVICES DENTISTE	(8250)	0,
V(280)	AUTRES SERVICES SANTE	(8270)	0.
V(281)	SERVICES RECREATIFS	(8580)	0,
V(282)	COMPTABILITE	(8610)	0,
V(283)	PUBLICITE	(8620)	0,
V(284)	SERVICES TECHNIQUES	(8640)	5,
V(285)	SERVICES JURIDIQUES	(8660)	0.
V(286)	SERV. PAT. ENTREPRISES	(8690)	0,
V(287)	REPARATION CHAUSSURES	(8710)	0,
V(288)	COIFFURE SOINS BEAUTE	(8720)	0,
V(289)	BLANCHIS.NETTOYAGE PRESS.	(8740)	0,
V(290)	HOTELLERIE RESTAURATION	(8750)	0.
V(291)	POMPES FUNEBRES	(8770)	0,
V(292)	AUTRES SERVICES PERSONNEL	(8790)	0,
V(293)	PHOTOGRAPHIE	(8930)	0,
V(294)	ENTRETIEN BATIMENTS	(8970)	0,
V(295)	SERVICES DIVERS	(8990)	0.
V(296)	IMPORTATIONS NON CONCUR.	(9000)	82,
V(297)	TOTALRIENS ET SERVICES		4845.

DISTRIBUTION

DE LA

DEMANDE

IMPACT ECON. DEPENSES DE 276,808 MILLIONS DES CEGEPS AU QUEBEC 1976-79

1249 IMP A 1552

IMPACT ECON. DEPENSES DE 276,808 MILLIONS DES CEGEPS AU QUEBEC 1978-79

			QUESTION 1552E VECTEUR
Y(1)	LAIT,VOLAILLES,OEUFS	(0110)	0.
Y(2)	ANIMAUX VIVANTS	(01102)	0.
Y(3)	CEREALES PROD. CULT.SPEC.	(0130)	0.
Y(4)	POMMES DE TERRE	(01302)	0.
Y(5)	FRUITS ET LEGUMES	(0150)	0.
Y(6)	AUTRES PRODUITS AGRICOLES	(0190)	0.
Y(7)	SERVICES ANNEXES AGRICUL.	(0210)	0.
Y(8)	BOIS PATE BILLOTS BILLES	(0310)	0.
Y(9)	POISSONS NON-USINES	(0410)	0.
Y(10)	FOURRURES BRUTES	(0470)	0.
Y(11)	MINERAI:SUBSTANCE-OR	(0520)	0.
Y(12)	MINERAI:SUBSTANCE-CUIVRE	(0530)	0.
Y(13)	MINERAI:SUBSTANCE-NI & CO	(0540)	0.
Y(14)	MINERAI:SUBSTANCE-ARGENT	(0550)	0.
Y(15)	MINERAI-SUBSTANCE PB & ZN	(0560)	0.
Y(16)	MINERAI DE FER	(0580)	0.
Y(17)	AUTRES MINERAUX METALL.	(0590)	0.
Y(18)	TITANE	(05902)	0.
Y(19)	PETROLE BRUT	(0630)	0.
Y(20)	GAZ NATUREL	(06302)	0.
Y(21)	DERIVES DU GAZ NATUREL	(0650)	0.
Y(22)	AMIANTE	(0710)	0.
Y(23)	GYPSE	(0730)	0.
Y(24)	SEL	(0770)	0.
Y(25)	MINERAUX NON-METALLIQUES	(0790)	0.
Y(26)	QUARTZ	(07902)	0.
Y(27)	PIERRES	(0830)	0.
Y(28)	SABLE ET GRAVIER	(0870)	0.
Y(29)	SERVICES MINIERS	(0990)	0.
Y(30)	VIANDE SALEE FUMEE CONG.	(1011)	99.
Y(31)	PEAUX VERTES	(10112)	0.
Y(32)	HUILES GRAISSES ANIMALES	(1012)	0.
Y(33)	CHARCUTERIE	(1013)	15.
Y(34)	VOLAILLE PREPAREE	(1030)	19.
Y(35)	BEURRE	(1051)	10.
Y(36)	FROMAGE	(10512)	4.
Y(37)	LAIT PASTEURISE ETC.	(1053)	29.
Y(38)	CONCENTRES DE LAIT	(1055)	0.
Y(39)	LAIT EN POUDRE	(10552)	0.
Y(40)	CREME GLACEE	(1056)	0.

IMPACT ECON. DEPENSES DE 276,808 MILLIONS DES CEGEPS AU QUEBEC 1978-79

			QUESTION 1552E VECTEUR
Y(41)	FROMAGE PEFATT	(1070)	0,
Y(42)	POISSON PREPARE	(1110)	7,
Y(43)	LEGUMES PREPARES CONSER.	(1120)	23,
Y(44)	FRUITS	(11202)	10,
Y(45)	PROVENDES	(1230)	0.
Y(46)	FARINE	(1240)	0,
Y(47)	CEREALES DE TABLE	(1250)	4,
Y(48)	BISCUITS	(1280)	10,
Y(49)	PAINS GATEAUX PATISSERIES	(1290)	29,
Y(50)	BONBONS CHOCOLATS NOIX	(1310)	10.
Y(51)	SUCRE SIROP ET MELASSE	(1330)	6,
Y(52)	HUILES VEGETALES	(1350)	0,
Y(53)	PATES ALIMENTAIRES	(1391)	0,
Y(54)	PRODUITS ALIMENTAIRES	(1392)	4,
Y(55)	CROUSTILLES	(13922)	0.
Y(56)	MALT	(1393)	0,
Y(57)	RIZ PREPARE	(1398)	3,
Y(58)	EAUX GAZEUSES	(1410)	15,
Y(59)	SPIRITUEUX ALCOOL ETHYL.	(1430)	29,
Y(60)	BIERE	(1450)	29.
Y(61)	BRECHES HUMIDES	(14502)	0,
Y(62)	VIN	(1470)	10,
Y(63)	TABAC EN FEUILLES TRAITE	(1510)	0,
Y(64)	CIGARETTES PRODUITS TABAC	(1530)	0,
Y(65)	CHAUSSURES EN CAOUTCHOUC	(1610)	0.
Y(66)	CHAMBRES A AIR ET PNEUS	(1630)	50,
Y(67)	PRODUITS DU CAOUTCHOUC	(1690)	0,
Y(68)	CUIR TRAITE	(1720)	0,
Y(69)	CHAUSSURES EN CUIR	(1740)	0,
Y(70)	GANTS EN CUIR	(1750)	0.
Y(71)	MATERIEL DE CORDONNERIE	(1792)	0,
Y(72)	PRODUITS DIVERS EN CUIR	(1799)	0,
Y(73)	ETOFFES TISSEES	(1830)	0,
Y(74)	LAINE FILEE	(1930)	0,
Y(75)	TISSUS DE LAINE	(1970)	0.
Y(76)	TEXTILES ARTIFICIELS	(2010)	0,
Y(77)	FIBRES NATURELLES	(2110)	0,
Y(78)	FIL COTON RAYONNE NYLON	(2120)	0,
Y(79)	CORDES ET FICELLES	(2130)	0,
Y(80)	TISSUS ETROITS	(2140)	0.

IMPACT ECON. DEPENSES DE 276.808 MILLIONS DES CEGEPS AU QUEBEC 1978-79

			QUESTION 1552E VECTEUR
Y(81)	FEUTRE PRESSE DU AERE	(2150)	0,
Y(82)	TAPIS ET CARPETTES	(2160)	122,
Y(83)	TEINTURE APPRET TEXTILES	(2180)	0,
Y(84)	LINOLEUMS TISSUS ENDUITS	(2190)	0,
Y(85)	CANVAS TOILE	(2210)	0.
Y(86)	SACS DE COTON ET DE JUTE	(2230)	0,
Y(87)	ACCESSOIRES TISSUS AUTO.	(2291)	0,
Y(88)	BRODERIE PLISSAGE ETC.	(2292)	0,
Y(89)	TEXTILES DIVERS N.C.A.	(2299)	0,
Y(90)	BAS ET CHAUSSETTES	(2310)	0.
Y(91)	TRICOTS	(2390)	0,
Y(92)	VETEMENTS HOMMES	(2431)	0,
Y(93)	VETEMENTS FEMMES	(2441)	0,
Y(94)	VETEMENTS D-ENFANTS	(2450)	0,
Y(95)	ARTICLES EN FOURRURE	(2460)	0.
Y(96)	CHAPEAUX CASQUETTES COIF.	(2470)	0,
Y(97)	CORSETS ET SOUTIENS GORGE	(2480)	0,
Y(98)	GANTS EN TISSU	(2491)	0,
Y(99)	VETEMENTS DIVERS TISSU	(2499)	0,
Y(100)	BOIS OEUV.FUR.LATTES BAR.	(2513)	0.
Y(101)	COPEAUX	(25132)	0,
Y(102)	PLACAGES CONTRE PLAQUES	(2520)	0,
Y(103)	PORTES CHASSIS ETC.	(2541)	0,
Y(104)	PARQUETS EN BOIS DUR	(2542)	0,
Y(105)	PUITES EN BOIS	(2560)	0.
Y(106)	CERCUEILS EN BOIS	(2580)	0,
Y(107)	CONSERVATION DU BOIS	(2591)	0,
Y(108)	ARTICLES EN BOIS TOURNES	(2592)	0,
Y(109)	ARTICLES EN BOIS	(2593)	0,
Y(110)	TONNEAUX	(2594)	0.
Y(111)	PRODUITS DIVERS DU BOIS	(2599)	0,
Y(112)	MEUBLES DE MAISON	(2610)	0,
Y(113)	MEUBLES DE BUREAU	(2640)	243,
Y(114)	AUTRES MEUBLES	(2660)	0,
Y(115)	LAMPES ELEC. ABAT-JOUR	(2680)	104.
Y(116)	PATES ET PAPIERS	(2711)	0,
Y(117)	PAPIER-JOURNAL	(2712)	0,
Y(118)	AUTRES PAPIERS	(2713)	0,
Y(119)	PAPIER ASPHALTE TOITURES	(2720)	0,
Y(120)	BOITES PLIANTES MONTEES	(2731)	0.

IMPACT ECON. DEPENSES DE 276.808 MILLIONS DES CEGEPS AU QUEBEC 1978-79

			QUESTION 1552E VECTEUR
Y(121)	BOITES EN CARTON ONDULE	(2732)	0,
Y(122)	SACS DE PAPIER	(2733)	0,
Y(123)	AUTRES PRODUITS DU PAPIER	(2740)	2720,
Y(124)	IMPRIMERIE EDITION SERV.	(2800)	515,
Y(125)	FER ET ACIER	(2910)	0.
Y(126)	TUBES ET TUYAUX D'ACIER	(2920)	0,
Y(127)	FER FONDERIE	(2940)	0,
Y(128)	CUIVRE:FONTE ET AFFINAGE	(2950)	0,
Y(129)	ALUMINIUM	(29502)	0,
Y(130)	ZINC TITANE ET AUTRES	(29503)	0.
Y(131)	ALUM. LAMIN. MOUL. REFOU.	(2960)	0,
Y(132)	CUIVRE ALLIAGES LAM.MOUL.REF.	(2970)	0,
Y(133)	METAUX LAM. MOUL. REFOU.	(2980)	0,
Y(134)	CHAUDIERES,TUYAUX FORTES	(3010)	0,
Y(135)	ELEMENTS CHARPENTES METAL	(3020)	0.
Y(136)	PROD.METAL.ARCHI. ORNE.	(3030)	0,
Y(137)	ESTAMP.MATRI.REVET.METAUX	(3040)	0,
Y(138)	FIL METAL.PROD.FIL METAL.	(3050)	0,
Y(139)	QUINCAIL.COUT. OUTILLAGE	(3060)	0,
Y(140)	EQUIPEMENT DE CHAUFFAGE	(3070)	0.
Y(141)	PIECES MECANIQUES	(*3080)	0,
Y(142)	PRODUITS METALLIQUES	(3090)	0,
Y(143)	INSTRUMENTS AMATOIRES	(3110)	0,
Y(144)	MACHINES MATERIEL DIVERS	(3150)	0,
Y(145)	MAT.REFRI.CLIM.ETAR.COM.	(3160)	0.
Y(146)	MACHT.BUREAU MAGASIN	(3180)	12167,
Y(147)	AVIONS ET PIECES	(3210)	0,
Y(148)	VEHICULES AUTOMOBILES	(3230)	0,
Y(149)	CARROS.CAMIONS REMORQUES	(3240)	0,
Y(150)	PIECES ACCES. AUTOMOBILES	(3250)	0.
Y(151)	LOCOMO. WAGONS PIECES	(3260)	0,
Y(152)	CONSTRUCTION NAVIRES	(3270)	0,
Y(153)	EMBAR. CONST. REPARATION	(3280)	0,
Y(154)	MOTONEIGES ET VEH. DIVERS	(3290)	0,
Y(155)	PETITS APPAREILS ELEC.	(3310)	0.
Y(156)	GROS APPA. ELEC. NON-ELEC	(3320)	0,
Y(157)	APPA. PEN. RADIO TELE.	(3340)	0,
Y(158)	MATERIEL TELECOMMUNICA.	(3350)	0,
Y(159)	MATERIEL ELEC. INDUSTRIEL	(3360)	0,
Y(160)	PILES ACCUMULATEURS	(3370)	0.

IMPACT ECON. DEPENSES DE 276,808 MILLIONS DES CEGEPS AU QUEBEC 1978-79

			QUESTION 1552E VECTEUR
Y(161)	FILS CABLES ELECTRIQUES	(3380)	0.
Y(162)	APPAREILS ELECTRIQUES	(3390)	0,
Y(163)	CIMENT	(3410)	0,
Y(164)	CHAUX	(3430)	0,
Y(165)	PRODUITS DU GYPSE	(3450)	0.
Y(166)	PRODUITS DU BETON	(3470)	0,
Y(167)	BETON PREPARE	(3480)	0,
Y(168)	PROD. ARGILE ARG. DOMES.	(3511)	0,
Y(169)	PROD. ARGILE ARG. IMPORTEF	(3512)	0,
Y(170)	PRODUITS REFRACTAIRES	(3520)	0.
Y(171)	PRODUITS EN PIERRE	(3530)	0,
Y(172)	LAINE MINERALE	(3540)	0,
Y(173)	PRODUITS DE L'AMIANTE	(3550)	0,
Y(174)	VERRE	(3561)	0,
Y(175)	PRODUITS DU VERRE	(3562)	0.
Y(176)	ABRASIFS	(3570)	0,
Y(177)	PRODUITS MINE.,NON-METAL.	(3590)	0,
Y(178)	PETROLE RAFFINE	(3651)	187,
Y(179)	AUTRES PRODUITS DU PETROL	(36515)	5034,
Y(180)	HUILES GRAISSES LUBRI.	(3652)	54.
Y(181)	RESINES PETROLE HOUILLE	(3690)	0,
Y(182)	EXPLOSIFS MUNITIONS	(3710)	0,
Y(183)	ENGRAIS CHIMIQUES	(3720)	0,
Y(184)	MATI.PLAST.RESINES SYNTHE	(3730)	0,
Y(185)	PROD.MEDICI. PHARMACEU.	(3740)	0.
Y(186)	PEINTURES VERNIS	(3750)	127,
Y(187)	SAVONS DETER.PROD.ENTRE.	(3760)	424,
Y(188)	PRODUITS BEAUTE	(3770)	0,
Y(189)	PROD.CHIMIQUES INDUS.	(3780)	0,
Y(190)	ENCRES IMPRIMERIE	(3791)	0.
Y(191)	AUTRES PRODUITS CHIMIQUES	(3799)	35,
Y(192)	INST. SCIENT. PROF.	(3811)	6536,
Y(193)	HORLOGES ET MONTRES	(3812)	0,
Y(194)	APPA. ORTHO. CHIRURGIE	(3813)	0,
Y(195)	APPAREILS OPHTALMIQUES	(3814)	0.
Y(196)	PROTHESES DENTAIRES	(3815)	0,
Y(197)	BIJOUX PIECES OREVRE.	(3820)	0,
Y(198)	BALAIS BROSSES VADROUIL.	(3830)	127,
Y(199)	STORES VENITIENS	(3840)	0,
Y(200)	ART. MATIERE PLASTIQUE	(3850)	0.

IMPACT ECON. DEPENSES DE 276,808 MILLIONS DES CEGEPS AU QUEBEC 1978-79

			QUESTION 1552E VECTEUR
V(201)	ARTICLES DE SPORT	(3931)	85,
V(202)	JEUX ET JOUETS	(3932)	0,
V(203)	FOURRURES TRAITEES	(3950)	0,
V(204)	ENSEIGNES ET ETALAGES	(3970)	0,
V(205)	BOUTONS AGRAFES FERMOIRS	(3981)	0.
V(206)	CHANDELLES ET CIERGES	(3982)	0,
V(207)	FLUID.SALON BEAUTE COIF.	(3983)	0,
V(208)	FLEURS PLUMES ARTIFICI.	(3984)	0,
V(209)	MODELES ET PATRONS	(3985)	0,
V(210)	INSTRUMENTS MUSIQUE	(3986)	0.
V(211)	DISQUES RUBANS FILS	(3987)	52,
V(212)	ACCES.MACHI. LOURDE	(3988)	191,
V(213)	STYLOGRAPHES CRAYONS	(3989)	537,
V(214)	ARTICLES DE FUMEURS	(3991)	35,
V(215)	TIMB.STENC.CAOUT.METAL	(3995)	0.
V(216)	STATUES INSIGNES ART. ART	(3996)	122,
V(217)	PARAPLUIES	(3997)	0,
V(218)	GLACE ARTIFICIELLE	(3998)	0,
V(219)	PRODUITS DIVERS	(3999)	0,
V(220)	EDIFICES ET MAISONS	(4040)	0.
V(221)	REPARATIONS:BATIMENT	(40402)	1976,
V(222)	AUTRES PONTS MURS	(4060)	0,
V(223)	AUTRES CONSTRUCTIONS	(4090)	0,
V(224)	REPARATIONS:GENIE CIVIL	(40902)	0,
V(225)	TRANSPORT AERIEN	(5010)	134.
V(226)	SERV.AUXI. TRANS.AERIENS	(5020)	0,
V(227)	TRANSPORTS PAR EAU	(5040)	0,
V(228)	SERV.AUXI. TRANS. EAU	(5050)	0,
V(229)	TRANSPORTS FERROVIAIRES	(5060)	248,
V(230)	TRANSPORTS PAR CAMION	(5070)	157.
V(231)	TRANSPORTS INTER. BURAUX	(5080)	1342,
V(232)	TRANSPORTS URBAINS	(5090)	247,
V(233)	TRANSPORTS PAR TAXIS	(5120)	156,
V(234)	TRANSPORTS PIPELINE	(5150)	0,
V(235)	ENTRETIEN ROUTES PONTS	(5160)	0.
V(236)	SERV.AUXI. TRANSPORTS	(5170)	98,
V(237)	AUTRES TRANSPORTS	(5190)	0,
V(238)	ENTREPO. SILOS ELEVATEURS	(5260)	0,
V(239)	AUTRES ENTREPOSAGES	(5270)	0,
V(240)	FICTIF:TRANSPORT & ENTR.	(5400)	0.

IMPACT ECON. DEPENSES DE 276.808 MILLIONS DES CEGEPS AU QUEBEC 1978-79

			QUESTION 1552E VECTEUR
Y(241)	RADIODIF. TELEVISION	(5610)	0.
Y(242)	SERVICES TELEPHONIQUES	(5640)	4325.
Y(243)	SERV.TELEGRA. DE CABLE	(5650)	0.
Y(244)	POSTES	(5680)	109.
Y(245)	ELECTRICITE	(5720)	4557.
Y(246)	FICTIF:DISTRIBUTION GAZ	(5740)	0.
Y(247)	SERVICES D-EAU	(5760)	0.
Y(248)	SERV. UTILITE PUBLIQUE	(5790)	1957.
Y(249)	FICTIF COMMERCE DE GROS	(6010)	0.
Y(250)	FICTIF COMMERCE DE DETAIL	(6020)	0.
Y(251)	REPAR.VEHIC.AUTOMOBILES	(6580)	46.
Y(252)	REPAR.RECEP.RADIO TELE.	(6780)	0.
Y(253)	SERVICES BANCAIRES	(7020)	0.
Y(254)	SERV.PLACEMENT CHANGE	(7040)	0.
Y(255)	ASSURANCES	(7310)	1483.
Y(256)	COURTAGE ASSUR. IMMEUBLE	(7350)	0.
Y(257)	LOCATION GESTION IMMEU.	(7370)	0.
Y(258)	SERVICES MEDECIN	(8230)	0.
Y(259)	SERVICES DENTISTE	(8250)	0.
Y(260)	AUTRES SERVICES SANTE	(8270)	0.
Y(261)	SERVICES RECREATIFS	(8500)	0.
Y(262)	COMPTABILITE	(8610)	777.
Y(263)	PUBLICITE	(8620)	253.
Y(264)	SERVICES TECHNIQUES	(8640)	1146.
Y(265)	SERVICES JURIDIQUES	(8660)	349.
Y(266)	SERV. EXT. ENTREPRISES	(8690)	11912.
Y(267)	REPARATION CHAUSSURES	(8710)	0.
Y(268)	COIFFURE SOINS BEAUTE	(8720)	0.
Y(269)	BLANCHIS.NETTOYAGE PRESS.	(8740)	42.
Y(270)	HOTELLERIE RESTAURATION	(8750)	1436.
Y(271)	POMPES FUNEBRES	(8770)	0.
Y(272)	AUTRES SERVICES PERSONNEL	(8790)	0.
Y(273)	PHOTOGRAPHIE	(8930)	0.
Y(274)	ENTRETIEN RAYMENTS	(8970)	5770.
Y(275)	SERVICES DIVERS	(8990)	0.
Y(276)	IMPORTATIONS NON CONCUR.	(9100)	0.
Y(277)	TOTAL:BIENS ET SERVICES		88440.

DEUXIEME PARTIE

SECTION IV

LE "CENTRE D'ACQUISITION ET DE GESTION DE RESSOURCES PARTAGEES"

SON CONCEPT

Introduction

La proposition d'un modèle administratif reste une chose difficile en raison du caractère souvent "idéalisé" que transporte l'idée même de modèle.

Les stéréotypes veulent trop souvent rattacher, à l'idée de modèle, un caractère d'aliénation pour ceux qui les adoptent.

Les administrateurs, pour leur part, s'attendent à recevoir d'un modèle, une sécurité inconciliable en soi avec le rôle de gestionnaire et de responsable d'organismes publiques. La sécurité ne se retrouve jamais à travers un modèle mais dans l'habilité de chacun à le transformer, intelligemment, en un instrument de base susceptible d'améliorer l'atteinte de rencontrer des objectifs de l'organisation spécifique à chacun.

Pour d'autres, enfin, une solution doit toujours apparaître sous forme de modèle. Ceux-là font sans doute d'excellents théoriciens, rarement de vrais administrateurs.

Le sens du modèle administratif que nous vous proposons ne doit avoir d'autre direction que de tendre vers des problèmes réels, perçus et identifiés.

Un modèle où la "mécanique" ne permet pas d'écart deviendra un carcan, celui qui ne précise pas suffisamment les règles du jeu et absent de "bénéfices" sera rangé parmi les dossiers perdus.

Notre proposition d'un "centre d'acquisition et de gestion de ressources partagées" ne doit pas échapper et se soustraire à ces avertissements, à défaut de quoi il se mériterait les mêmes critiques.

Nous croyons pouvoir répondre, par ce dernier, à des problèmes réels et soulager les administrateurs d'un certain poids que leur créent les contraintes inhérentes à la situation socio-économique des organismes publics de notre époque.

L'administrateur et ses contraintes

Nul ne peut faire fi de la situation difficile avec laquelle les administrateurs publics doivent composer dans leurs décisions de chaque jour. Ceci est davantage significatif lorsqu'appliqué au réseau collégial: croissance rapide, besoin de répondre à des besoins immédiats, obligation de maintenir des services malgré les diminutions de clientèle.

Bref, une structure où l'éclosion ne fut pas le fruit d'une longue maturation mais l'émergence de besoins viscéraux: l'éducation. L'histoire courte de celle-ci n'offre pas de long chemin de retour et, à peu de chose près, ne fait qu'entrer dans une phase de réajustement et de conciliation entre les objectifs du départ et les résultats atteints à ce jour. Ajoutons à cela la réalité économique changeante des années 70/80 et l'on obtient l'ampleur des difficultés dévolues aux administrateurs du réseau collégial.

Nous pourrions ajouter de nombreux problèmes à ce fragmentaire bilan et obtenir ainsi une longue liste imposante mais inutile pour les fins de notre étude.

Il nous apparaissait plus important de circonscrire les difficultés avec lesquelles nos administrateurs sont quotidiennement confrontés. A ce titre nous avons retenu quatre contraintes majeures pour les administrateurs de CEGEP à savoir:

1. Les orientations gouvernementales;
2. L'état stationnaire des budgets;
3. Les conventions collectives;
4. La politique d'achat gouvernementale.

Les orientations gouvernementales

Les collèges d'enseignement général et professionnel, créés par l'Etat, ne peuvent se soustraire aux orientations gouvernementales en raison du caractère de délégation par lequel ils sont affectés.

A défaut de ce caractère particulier, il serait impensable de songer à tout autre état de fait en vertu de la personnalité publique qui les lie par le sens même de la responsabilité étatique.

Il se produit donc une interaction directe entre toutes orientations gouvernementales et l'administration immédiate des collèges. Or, l'Etat, plus que jamais insiste sur l'augmentation de la qualité des services offerts à la population étudiante et une accessibilité plus grande pour cette dernière. De plus, les collèges devront s'ouvrir davantage à toute la population en général. Nous ne croyons pas nécessaire d'énumérer toutes les actions impliquées par de telles orientations, celles-ci étant définies dans "la politique gouvernementale à l'endroit des CEGEP" (octobre 78).

Retenons simplement l'obligation ainsi créée aux administrateurs des collèges de parfaire les services, de maintenir à jour une structure adéquate, d'y affecter un personnel compétent et de songer à l'élargissement de l'utilisation des ressources disponibles. Les coûts qui s'y rattachent ne peuvent qu'augementer à l'intérieur d'un budget stationnaire. Nous appellons ce type de contrainte une "compression latérale".

Notre réflexion nous entraîne à songer à l'augementation des budgets: qu'en est-il?

L'état stationnaire des budgets

Un coup d'oeil rapide sur l'évolution des sommes dévolues à l'enseignement collégial depuis 1969 nous permet de constater une augmentation extraordinaire des coûts engendrés par ce réseau.

Rappelons qu'une augmentation rapide de la clientèle obligeait à s'assurer d'une évolution équivalente des structures. Il y avait cependant de particulier que le gonflement des clientèles ne devait se répartir que sur une période de temps relativement courte. En effet, nous avons atteint après dix ans, le point de décroissance des clientèles. Le lien intrinsèque entre la clientèle d'un collège et son financement ajoute aux difficultés compte tenu de l'état régressif du taux de celle-ci.

Cela ne modifiera en rien la situation économique des collèges à l'intérieur de celle du Québec et nous serons au prise avec d'une part un état stationnaire des budgets et d'autre part l'obligation de veiller à s'assurer d'une qualité plus grande de l'enseignement ainsi qu'une accessibilité accrue pour la population.

De ce fait, il devient tout à fait réaliste d'envisager une croissance au point "0" des masses budgétaires accordées aux collèges alors que d'autres facteurs, telles les conventions collectives, entraîneront inévitablement une augmentation des coûts.

Les conventions collectives

Les masses salariales toujours croissantes ont pris une place prépondérante dans la gestion des organismes publics et parapublics en général. Le réseau collégial n'y échappe pas et près de 80% de ses budgets y sont affectés.

Or, si l'on envisage une croissance "0" des budgets dévolus aux collèges il nous faut, par souci de réalisme, prévoir un mouvement contraire en ce qui concerne les masses salariales à l'intérieur de ceux-ci.

Soyons conservateurs et supposons une augmentation annuelle moyenne de 6% de ces dernières. Si l'on considère que des projections confirment l'état quasi stationnaire des budgets des CEGEP d'ici les années 83, les autres éléments compris à l'intérieur du budget auront connu alors une compression de l'ordre de 24%.

Ceci n'élimine en rien les autres obligations du collège face à sa clientèle et aux services à offrir à la population. De plus, les administrateurs ne font que respecter les cadres de rémunération fixés par convention collective et, celle-ci, malgré les problèmes de gestion cruciaux qu'elle pose, s'avère, une fois établie, plus une mécanique qu'une liberté de choix pour les gestionnaires.

Songer aux conventions collectives par le seul biais de la rémunération peut paraître une façon bien étroite d'évaluer la situation. Cependant nous sommes conscients des effets parfois moins évidents mais tout aussi importants qu'entraînent les conventions collectives (ex: le coût des conditions physiques et humaines de travail).

A ce niveau, nous le verrons subséquemment, notre modèle ne prétend pas offrir de solution. Il proposera une approche de gestion de la rémunération dont l'intérêt se situe dans l'économie réalisable d'un système collectif de rémunération. Au-delà des masses salariales à débourser il faut s'attarder aux coûts entraînés par l'opération rémunération.

La politique d'achat

Enfin, non moins important, la réglementation des achats représente une contrainte supplémentaire au réseau collégial du Québec. Nous l'avons souligné précédemment (1ere partie, section III), les effets directs et indirects des achats effectués par les collèges comptent pour une part importante de rouage économique régional et provincial.

De plus, éliminons la portion budgétaire nécessitée par les masses salariales (80% environ), nous constatons que les achats recouvrent une part importante du budget résiduel sur lesquels portent les décisions quotidiennes des administrateurs du réseau.

Depuis quelques mois, la politique d'achat gouvernementale se précise et du même coup oblige les gestionnaires à de sérieuses remises en question soit au niveau de leur système d'achat, soit du contenu même de ceux-ci.

Les objectifs de cette politique sont évidents, achat au moindre coût, retombées économiques plus immédiates au Québec et obligation pour les administrateurs de songer à des mécanismes susceptibles d'assurer l'atteinte de ces derniers. Il s'agit là de contraintes supplémentaires évidentes. La formule "des achats globalisés" est maintenant consacrée et nul ne peut ignorer qu'il peut y avoir là réponse à certains problèmes d'ordre économique. Les achats globalisés feront l'objet d'un chapitre distinct, ceux-ci étant intégrés à notre modèle.

Nous croyons fermement que les solutions ne sont plus possibles dans l'isolement. Il ne suffit pas de gonfler des appareils bureaucratiques, de croire aux caractères strictement particuliers des problèmes que rencontrent les administrateurs des collèges, de chercher dans la duplicité les éternelles voies de sortie, de recourir sans cesse à l'Etat pour améliorer ce qui ne peut se régler que par la volonté des responsables locaux d'agir et de croire par dessus tout que demain sera meilleur. Il y a peu de lendemain qui ne ressemble à ce que l'on a préparé la veille.

La situation, peu alléchante et encore moins confortable, ne doit pas décourager ceux qui ont véritablement un rôle à jouer, mais à condition de ne pas entrer sur la scène une fois la pièce terminée.

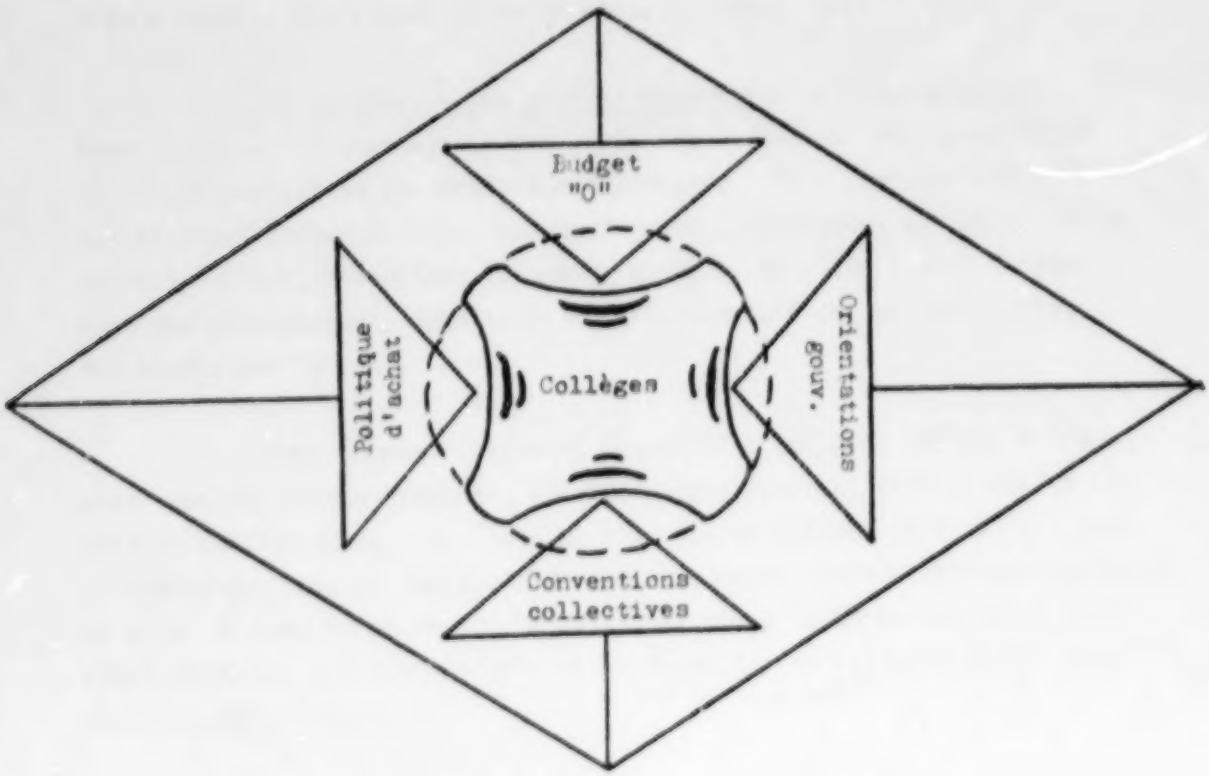
Quant à nous, il nous semblait insuffisant de dénoncer une situation sans nous obliger à fournir des éléments de solution. La proposition d'un "centre d'acquisition et de gestion de ressources partagées" nous apparaît une possibilité intéressante de répondre à ces problèmes. Nous sommes convaincus qu'il ne doit pas représenter "la solution" mais un élément de réponse parmi d'autres, lequel, compte tenu de la situation, nous a semblé plus immédiatement accessible.

LE CENTRE D'ACQUISITION ET DE GESTION DE RESSOURCES PARTAGEES

Ses objectifs

Si l'on tient compte de la situation socio-économique des collèges il nous faut admettre le besoin, pour ces derniers, de rechercher une ventilation budgétaire plus flexible.

Nous éliminons, dès le départ, l'hypothèse de l'intervention gouvernementale par l'allocation supplémentaire de subventions significatives. Nous réitérons la position difficile des CEGEP à cause de leur situation en raison des compressions soit latérales (politique d'achat et orientations gouvernementales), soit celles du sommet et de la base (croissance limitée des budgets et conventions collectives). (Figure I).



Malgré les nombreuses obligations imposées aux administrateurs du réseau, nous serions naïfs de croire en l'impossibilité d'agir. Les tenants d'une telle position sont, les plus souvent, ceux qui souffrent d'avoir à partager un pouvoir qu'ils se croyaient exclusivement dévolu.

Il nous faut avant tout changer la conception de pouvoir et d'administration publique.

Par définition, le pouvoir public n'appartient à personne mais on le confie, pour un temps donné, à quelqu'un dont la responsabilité est de l'administrer. En l'acceptant, l'administrateur doit adhérer au fait des contraintes, s'assurer de l'intérêt public plutôt que du sien propre et rechercher les solutions susceptibles de respecter les intérêts locaux et provinciaux. Affirmer qu'il n'y a jamais rien à faire c'est avouer qu'on ne sait, soi-même, quoi faire.

En ce sens, notre premier objectif vise l'économie des biens publics. L'avantage de travailler sur un réseau est caractérisé par l'uniformisation des actes administratifs. Nous répétons ainsi, à des dizaines d'exemplaires, les mêmes gestes, appliquons les mêmes règles administratives, respectons les mêmes conventions collectives, dispensons des enseignements identiques et effectuons, à peu de chose près, des achats similaires.

Nous sommes conscients des différences d'un collège à l'autre: options d'enseignements, situation géographique, utilisation de machineries différentes etc. Loin de nier ces caractères particuliers nous affirmons que ceux-ci peuvent créer de nombreuses difficultés pour certains, de gérer en commun les ressources essentielles à la bonne marche de leur établissement. Ces cas méritent qu'on redouble nos efforts car ils ont droit au même support.

Notre second objectif s'attaque à la rationalisation des ressources. Loin d'en être dépourvu, le réseau collégial représente l'un des mieux nantis au Québec, tant au niveau matériel et humain qu'au niveau des réalisations.

Le temps n'est plus, après dix ans d'implantation, au souci d'assurer aux collèges ce qui semble indispensable à leur survie et à leur bon fonctionnement. Ils possèdent beaucoup plus que l'essentiel et la richesse collective des CEGEP nous porte à croire dans la nécessité de franchir une nouvelle étape: le partage.

Enfin, le troisième objectif est compris dans notre désir de revaloriser le rôle des gestionnaires du réseau. Devant les nombreuses contraintes qui leurs sont imposées, les administrateurs publics croient trop aisément que leur rôle est empreint de facticité. De telles attitudes sont impropres à la revalorisation des individus et entraînent l'inefficacité des systèmes.

De nombreuses décisions restent entre les mains des responsables locaux. D'autres peuvent s'ajouter à condition d'y mettre les efforts et le temps voulu. Cela réside dans la volonté de chacun de se munir de structures propres à améliorer leurs champs d'intervention.

Bref, les CEGEP du Québec peuvent songer maintenant que le temps permet un recul suffisant, à grandir leurs actions par une concertation des richesses individuelles et collectives.

Son concept

- L'autonomie des collèges

Notre modèle se fonde avant tout sur la volonté de chacun à par-

faire ses ressources et à se diriger vers un raffinement de celles-ci. Il nous apparaît primordial de distinguer ici, régionalisation et regroupement.

La régionalisation qu'ont connue certains CEGEP québécois est, selon nous, un échec quasi complet. D'une part, les structures ne se sont pas adaptées à ce mode de fonctionnement et d'autre part, les esprits locaux ne furent jamais favorables à ce mécanisme. Il se dégage clairement, des expériences vécues, que la régionalisation n'a eu d'effet que de priver les collèges d'une certaine personnalisation d'où, une non moins certaine absence de revalorisation des instances sub-locales impliquées.

Lorsque nous parlons de regroupement, nous signifions l'état volontaire de partenaires d'oeuvrer communément à des objectifs fixés par eux. De plus le pouvoir de décision ne relève pas d'instance centralisée comme cela s'est produit dans la régionalisation. En ce sens nous éliminons toutes instances supra-collégiales de type régional.

"Le centre d'acquisition et de gestion de ressources partagées" s'adresse tant aux CEGEP régionaux désireux de modifier leur situation qu'aux CEGEP non régionalisés soucieux de mettre en commun leur potentiel individuel.

A cet égard, cinq principes fondamentaux se doivent d'être respectés dans le cadre d'un regroupement pour fins d'acquisition et de gestion communautaire:

1- Les budgets appartiennent à chacun des collèges sans aucun lien de dépendance envers une structure régionale ou supra-collégiale.

2- Les choix budgétaires et la planification de ceux-ci relèvent de la seule autorité des collèges.

3- Le contrôle interne demeure la responsabilité du collège et ne peut être exercé par aucun élément de type régional et/ou supra-collégial, autre que le ministère de l'Education en fonction du pouvoir de délégation qui lui est réservé.

4- Le collège en vertu de la Loi 21, possède et conserve son autonomie bancaire.

5- Le collège assume ses plans d'effectifs, ses choix structurels et s'assure de respecter le cadre de rémunération établi par l'Etat.

Ces principes se veulent une garantie à l'autonomie des collèges, car nous ne visons pas la fusion d'organismes semblables mais la mise en commun d'activité et de ressources.

- Un outil de gestion

"Le centre d'acquisition et de gestion de ressources partagées", parce qu'il repose sur une base volontaire, trouve sa raison d'être fondementale à titre d'outil de gestion.

L'impopularité à laquelle s'est vouée la régionalisation prend racine, en autre, dans le caractère "imposé" qui l'a mise en place. Loin d'être le seul facteur, il n'en constitue pas moins l'élément clé.

Il importe, au moment de proposer un outil, de s'assurer que celui-ci sera privilégié par ceux à qui on le destine. Ainsi, nous croyons qu'il le sera par ceux qui demeurent désireux de partager leurs expériences et leurs ressources pour le bénéfice de la collectivité collégiale.

Ces derniers pourront, grâce à un outil dont on assigne soi-même les fins, pallier à certaines difficultés entraînées par l'état restrictif de l'économie des institutions publiques et para-publiques.

Bref, deux énoncés essentiels doivent servir d'assise au centre d'acquisition et de gestion des ressources partagées:

1- Il ne s'agit pas d'une solution mais d'un outil de gestion.

2- Il est essentiel de connaître les fins pour lesquelles on l'utilise.

A défaut d'une conception de service et de support à la gestion, il deviendrait hasardeux, voir même pénible, de s'y aventurer.

- La perfectibilité des services

Nous sommes conscients de l'organisation parfois extraordinaire dont certains CEGEP font preuve. Notre proposition d'un modèle administratif ne veut aucunement laisser croire en l'incapacité des collèges à s'organiser mais de proposer un support.

Si bien organisé que soit l'un ou l'autre des CEGEP nous sommes persuadés de l'enrichissement collectif susceptible de se dégager d'une expérience semblable.

Deux objectifs, en regard de la perfectibilité des services, peuvent amener les collèges à se doter de mécanismes collectifs:

1- S'offrir des services plus raffinés.

2- Augmenter la quantité des services.

Ainsi l'un et/ou l'autre des objectifs s'appliquera (ront) selon que les collèges impliqués possèdent une envergure très grande ou limitée, très étendue ou restreinte. Nous faisons volontairement cette distinction car certains collèges, malgré leur envergure limitée (nombre d'étudiants et budget), ont la responsabilité d'un territoire extrêmement vaste alors que d'autres, dont l'envergure est plus grande (nombre d'étudiants et budget) recouvrent un territoire restreint.

Les facteurs géographiques et démographiques font partie des réalisations du réseau collégial.

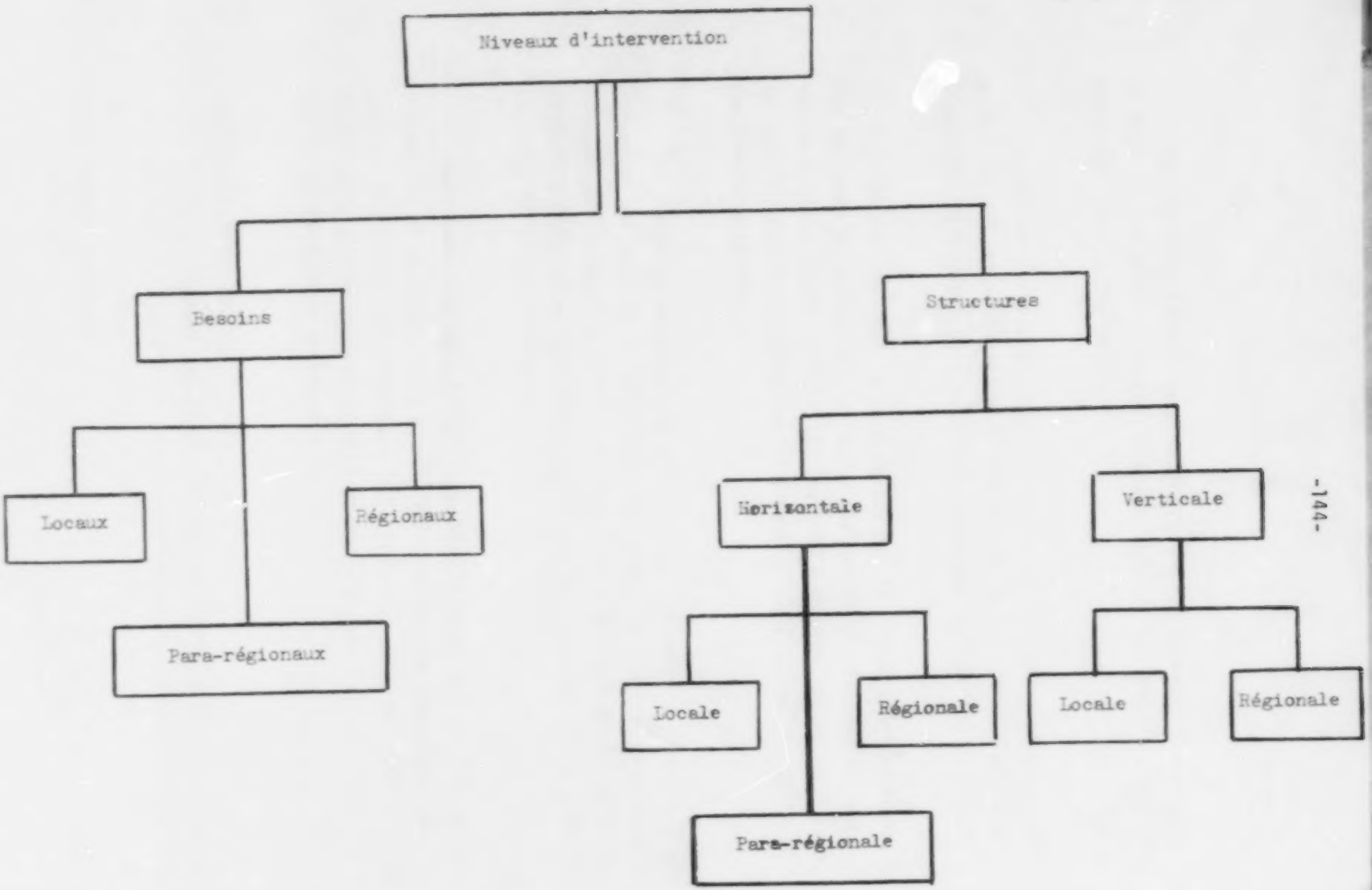
Ainsi, pour le collège du plus modeste au plus grand, nous croyons qu'il y a place pour les uns de s'enrichir de nouveaux services et pour les autres de parfaire ce qu'ils possèdent grâce à la mise en commun des problèmes souvent identiques et ce à des coûts possiblement moindres.

- Les niveaux d'intervention

Le "centre d'acquisition et de gestion de ressources partagées" fait référence à deux types de niveaux d'intervention selon qu'on distingue celui des besoins et des structures.

Le niveau des besoins est caractérisé par la mise en commun de problèmes soit locaux (ex: coût de l'opération rémunération) soit régionaux (ex: coordination de stages, éducation des adultes) ou para-régionaux (ex: information scolaire, admission). Les exemples sont choisi au hasard, sachant que bien d'autres auraient pu être mentionnés.

Quant au niveau des structures nous distinguons deux paliers: horizontal et vertical. (Figure II).


Niveaux d'intervention
Besoins
Structures
Locaux
Régionaux
Para-régionaux
Horizontale
Verticale
Locale
Régionale
Para-régionale
Locale
Régionale

Par celui horizontal nous entendons le regroupement d'organismes de même nature et plus particulièrement, dans le cas présent, nous songeons aux CEGEP entre eux.

Au palier horizontal, nous parlerons de regroupement: local, régional ou para-régional selon qu'il concerne des collèges d'une même localités différentes ou d'activités partagées par plusieurs régions.

Le palier vertical se caractérise par le regroupement d'organismes qui sont de nature apparentée ou différente et désireux de partager un certain nombre d'activités (ex: CEGEP et commissions scolaires, ou CEGEP, commissions scolaires et campus universitaires, ou CEGEP et centres hospitaliers).

La situation géographique d'un collège influencera le choix d'une structure horizontale ou verticale. En effet, une région comme Montréal possède suffisamment de CEGEP pour songer à un choix d'organisation horizontale alors qu'au Nord-Ouest québécois la situation oblige à opter pour une structure verticale.

Nous avons cru nécessaire d'ajouter l'élément des structures, horizontales et verticales, en raison des réalités géo-démographiques, lesquelles entraînent inévitablement des disparités pour les CEGEP éloignés. Ainsi notre modèle devrait constituer pour ces derniers un élément de solution acceptable et intéressant.

L'enrichissement collectif

Enfin un élément important, lequel représente à la fois un objectif mais que nous intégrons à la conception même de notre modèle, devrait jouer un rôle important dans la maturation du réseau collégial, il s'agit de l'enrichissement collectif.

Pour nous, celui-ci ne pourra être nettement dégagé au point de départ. Il faudra sans doute attendre la période post-implantation pour en ressentir les effets.

Supposons, un instant, cette période franchie. Il nous apparaît possible d'envisager l'enrichissement collectif sous trois aspects.

En premier lieu, de l'outil de gestion devrait se dégager une structure de communication inter-collège. D'où nous pouvons imaginer l'intérêt suscité par l'échange au niveau de la recherche pédagogique, les supports didactiques et de la documentation pour ne nommer que ceux-là.

En second lieu, par l'intermédiaire des commissions que nous proposerons au prochain chapitre, les collèges pourront se créer des équipes conseils pour l'une ou l'autre des fins du modèle. Issues de l'entreprise privée, ces dernières s'avéreraient sans doute fort dispendieuses et n'assureraient pas, pour autant, le succès.

En troisième lieu, les bénéfices au titre de l'enrichissement collectif, ne se traduiront pas toujours par l'échange de "services concrets" ou de bénéfices monétaires. Cependant, ceux qu'il nous est possible d'envisager grâce à l'échange de problèmes et de solutions semblent en valoir bien d'autres et constituent une des raisons fondamentales à l'existence d'un "centre d'acquisition et de gestion de ressources partagées".

- Une solution de rechange

Les ressources accordées désormais aux collèges auront un caractère stationnaire au niveau de leur croissance.

Les gestionnaires, pour leur part, devront continuer de répondre à la mission des services publics dont ils ont la charge. Lourde tâche si l'on considère l'état actuel et futur des besoins de la société et les moyens mis à leur disposition pour y répondre.

Les mécanismes susceptibles de supporter une telle démarche devront s'axer davantage sur la maximisation des ressources actuelles que sur une éventuelle croissance de ces dernières.

Les collèges, pris dans leur ensemble, regorgent d'une multitude de ressources compétentes. L'état stationnaire des conditions économiques de nos institutions publiques et para-publiques, nous pousse à rechercher des solutions et des mécanismes où l'économie des ressources matérielles, financières et humaines devrait se concrétiser non par la diminution de celle-ci mais par les effets multiplicateurs d'une mise en commum d'activités et de ressources.

Cette mise en commun exige une bonne planification. On ne saurait regrouper des activités pour le simple plaisir de créer d'autres structures.

Nous devons songer, à cet égard, à deux facteurs déterminant: le caractère de similitude d'activités ou une proximité de leur nature propre à une certaine standardisation.

Certains verront face à la standardisation des problèmes insurmontables. Il est faux de prétendre à l'impossibilité d'y arriver puisque les problèmes que pose la standardisation, inhérente à certaines activités, sont généralement d'ordre émotif quant au choix individuel et la crainte d'un mécontentement collectif.

Les collectivités, à leur tour, devront prendre conscience des problèmes que rencontrent leurs administrateurs et participer aux objectifs susceptibles d'aider les responsables locaux à s'orienter vers des mécanismes propres à susciter une "économie" des ressources en général.

Nous espérons ainsi donner, au caractère contraignant des masses budgétaires, une certaine élasticité que l'économie publique, à elle seule, ne peut plus nous assurer.

Un modèle de gestion partagée

Deux raisons principales nous portent à viser à l'organisation collective des ressources: la minimisation des coûts et l'augmentation du pouvoir d'intervention des gestionnaires.

Pour y parvenir, le modèle s'attaque à deux types de fonctions:

- L'acquisition de ressources sur une base regroupée (approvisionnement).
- La gestion de services en commun.

Dans la première, nous entendons l'acquisition au sens de fonction d'approvisionnement. Cependant nous limiterons le contenu de la fonction acquisition à certaines activités car il apparaît irréalisable d'envisager l'intégration complète de la fonction approvisionnement.

Nous verrons que notre choix se limite aux achats regroupés, les devis et contrats et une certaine partie des équipements.

Quant à la seconde, nous avons circonscrit notre choix à la gestion de services où les actes administratifs sont similaires: rémunération, admissions, information scolaire etc.

Nous limitions volontairement la description des fonctions à ces simples paramètres puisque la section V qui suit exposera la structure administrative du centre, le choix des activités et le contenu de celle-ci.

SECTION V

"LE CENTRE D'ACQUISITION ET DE GESTION DE RESSOURCES PARTAGEES": SA STRUCTURE

INTRODUCTION

Le véhicule privilégié des modèles administratifs se retrouve dans les structures dont on les revêt.

C'est également là que se retrouvent les plus grands dangers d'écarter leur idéologie au profit d'une structure qu'on veut infaillible, sans source de frustration, offrant réponse au moindre problème et surtout qui ne dérange pas. Il y a là de trop grandes illusions!

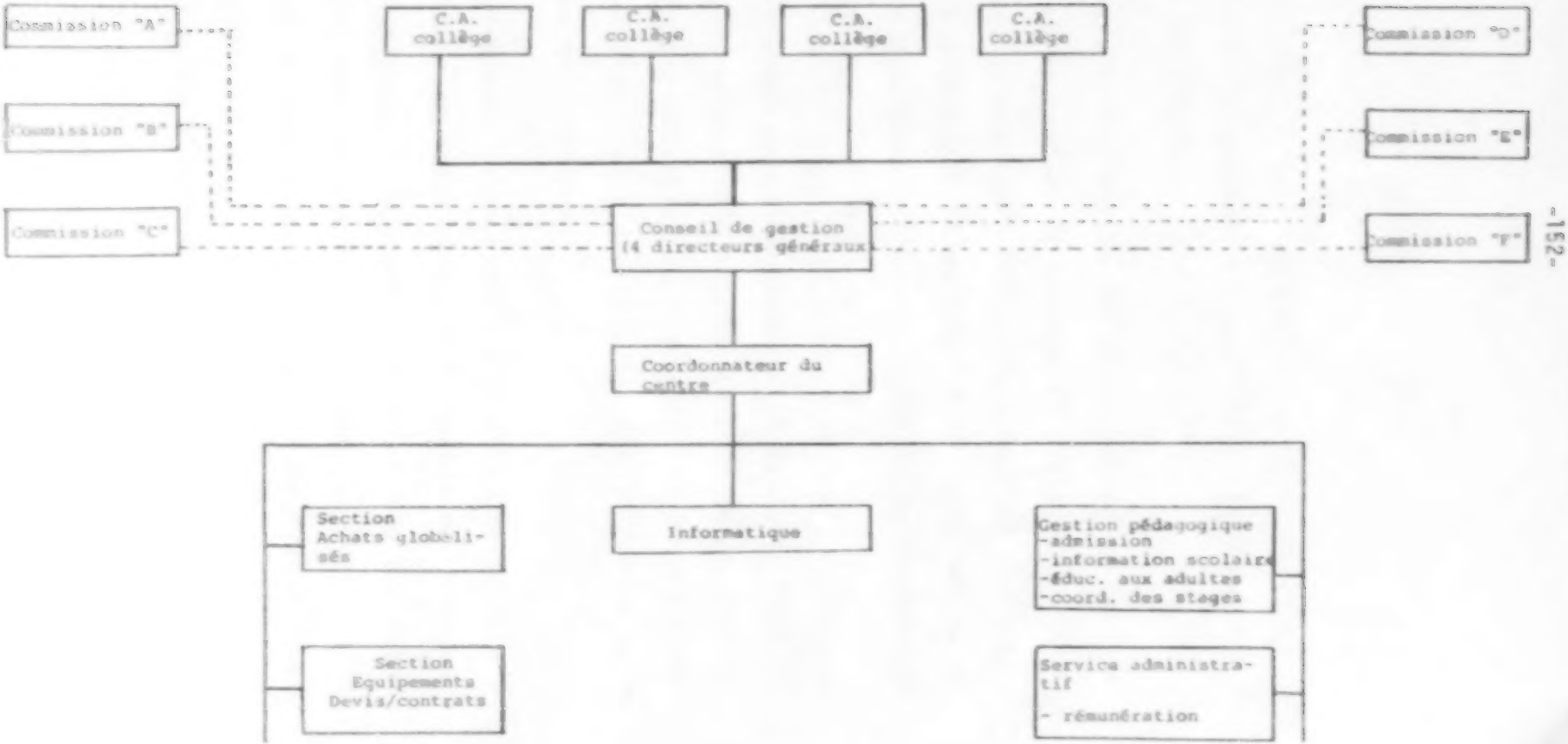
D'une part, nous affirmons que notre modèle, même conçu pour alléger le fardeau des administrateurs contient une certaine source de frustration, aide à solutionner certaines contraintes mais ne les élimine pas toutes, respecte le pouvoir dévolu à chacun en même temps qu'il oblige à des compromis, entraîne des résistances aux changements malgré le fait qu'il se veuille souple et respectueux des hommes et des structures pour lesquels nous l'avons formulé.

D'autre part, les structures connaissent également leurs règles et génèrent des remises en question, parfois arbitraires mais non moins nécessaires. Celles qui suscitent l'indifférence sont généralement d'une grande inutilité, car une telle attitude démontre qu'elles n'ont pas atteint ceux à qui on les destinaient.

Nous souhaitons, avant toute chose, pousser les administrateurs du réseau collégial à réfléchir sur l'avenir des richesses individuelles et collectives dont ils sont responsables et analyser la structure que nous proposons avec l'assurance qu'elle fut élaborée, avec le souci premier de respecter l'autonomie à laquelle ils ont droit et à répondre à des réalités primordiales pour l'avenir des collèges.

TABLEAU 5-1

CENTRE D'ACQUISITION ET DE GESTION DE RESSOURCES PARTAGEES



SA STRUCTURE

Avant d'aborder la présente partie de notre étude il nous apparaît essentiel de préciser le cadre de notre hypothèse et notre shéma de référence.

Pour illustrer ce chapitre sur la structure du "centre d'acquisition et de gestion de ressources partagées" nous avons opté pour une structure horizontale de type régional. De ce fait nous référons à la section IV de notre document, laquelle traite des niveaux d'intervention où le lecteur retrouvera la définition de celle-ci.

Ce choix s'avère opportun parce qu'il illustre bien le principe qui sous-tend l'idée fondamentale de notre modèle. Nous ne voulons pas délaisser ou minimiser l'importance des structures verticales, mais nous verrons que celles-ci ne sont qu'une variante des premières.

Plus précisément, notre hypothèse formule la situation où quatre collèges seraient désireux de mettre sur pied un "centre d'acquisition et de gestion de ressources partagées". Nous analyserons donc la structure succeptible de répondre à leurs besoins et essaierons de dégager trois grands volets inhérents à celle-ci:

1- La structure d'autorité

2- La structure consultative

3- La structure des services

Quant au shéma nous référerons, tout au long de cette partie de notre document, au tableau 5-1. Il tient davantage compte des collèges dans le cadre d'une structure horizontale de type régional que d'une structure verticale de type régional ou local. Encore une fois cela ne constitue pas un obstacle du fait que la structure de base s'adapte aux autres choix possibles des gestionnaires.

La structure d'autorité

Les conseils d'administration des collèges représentent et représenteront plus que jamais les responsables ultimes de la vie collégiale.

Si par le passé le phénomène de la régionalisation a été l'exception majeure sans l'être, nous devons reconnaître qu'il a permi de prendre conscience de l'importance d'identifier au pouvoir ceux qui en ont la responsabilité. Nous croyons qu'il s'agit là d'un droit fondamental et nous nous sommes fait un devoir de le respecter.

De plus, la loi 21 des collèges publics est précise sur ce point et nous oblige à reconnaître ces derniers comme ses seuls commettants.

Pour ces raisons le "centre d'acquisition et de gestion de ressources partagées" se devait de proposer une structure qui émane directement de la volonté des Conseils d'administration de les voir naître. (Tableau 5-1)

De plus, le pouvoir de délégation explicite de la loi 21 s'adresse à ces derniers et non aux directeurs généraux des collèges publics.

Il appartient donc, dans notre modèle, au Conseil d'administration de se regrouper juridiquement afin de se doter d'un "centre d'acquisition et de gestion de ressources partagées". Nous reviendrons sur cet aspect puisqu'un chapitre subséquent portera sur l'organisation juridique de ces centres.

Quant aux directeurs généraux des cegeps nous savons, par la pratique, qu'ils sont inévitablement ceux qui portent le poids des responsabilités quotidiennes, font face aux contraintes toujours plus astreignantes et partagent avec une équipe parfois restreinte le fardeau de mener à bien la vie collégiale de leur milieu.

Nous croyons qu'ils demeurent, en raison de leur proximité avec la vie interne des collèges, les intervenants les plus efficaces à déterminer les besoins du milieu et l'organisation collective de ceux-ci.

Pour ces raisons nous proposons que le Conseil de gestion du "centre d'acquistion et de gestion de ressources partagées" soit constitué des directeurs généraux impliqués.

Par cette organisation du pouvoir nous poursuivons deux objectifs fondamentaux:

Pour les C.A.

1. Confier aux structures impliquées le choix de leur orientation et éviter qu'un organisme supra-collégial vienne imposer des choix voués au rejet à court ou moyen terme.

Pour les D.G.

2. Ramener le pouvoir de décision le plus près de la base, c'est-à-dire au niveau où les actions se passent, les besoins se révèlent, et ainsi donner la chance à ceux qui en ont la responsabilité d'y répondre.

Ce que nous voulons avant tout n'est pas de fermer les champs d'interventions des cegeps, mais de leur assurer le plein contrôle de celui qui leur est confié.

En ce sens, les fonctions de gestion reliées aux décisions et aux pouvoirs autonomes doivent être remises entre les mains de ceux qui, jour après jour, en assurent la réalisation.

Nous sommes farouchement opposés à toutes structures ré-

gionales ou para-régionales qui se voudraient un substitut à l'administration autonome des collèges plutôt que de s'orienter vers une structure de support à l'administration de ces derniers.

Les administrateurs, pour leur part, doivent faire preuve d'esprit collectif en dehors des situations de crise et utiliser celui-ci lorsqu'il s'agit également de construire l'avenir du réseau auquel ils ont certes beaucoup donné, mais de qui ils n'en reçoivent pas moins. Les responsabilités à la fois des Conseils d'administration et des directeurs généraux deviennent, dès lors, évidentes.

Les premiers voient à la création du centre au plan juridique, mandatent leurs directeurs généraux au Conseil de gestion, approuvent ou rejettent les propositions acheminées par le Conseil de gestion et votent les crédits nécessaires aux opérations qu'ils entérinent.

Les seconds, à titre de Conseil de gestion, approuvent les plans d'opérations et les plans d'effectifs après approbation de leur Conseil d'administration, s'assurent des consultations nécessaires par le biais des commissions, agissent à titre de Conseil d'administration pour le centre, voient à sa saine administration, proposent des plans de développement du centre, approuvent l'engagement d'effectifs et ratifient

les ententes de services pour lesquelles ils sont mandatés par les autorités officielles du collège.

La nomenclature des responsabilités plus haut décrites, loin d'être exhaustive, sera reprise et complétée au chapitre de l'organisation juridique. Nous voulions, dans un premier temps, sensibiliser les gestionnaires à nos intentions et les assurer du plein pouvoir de décision.

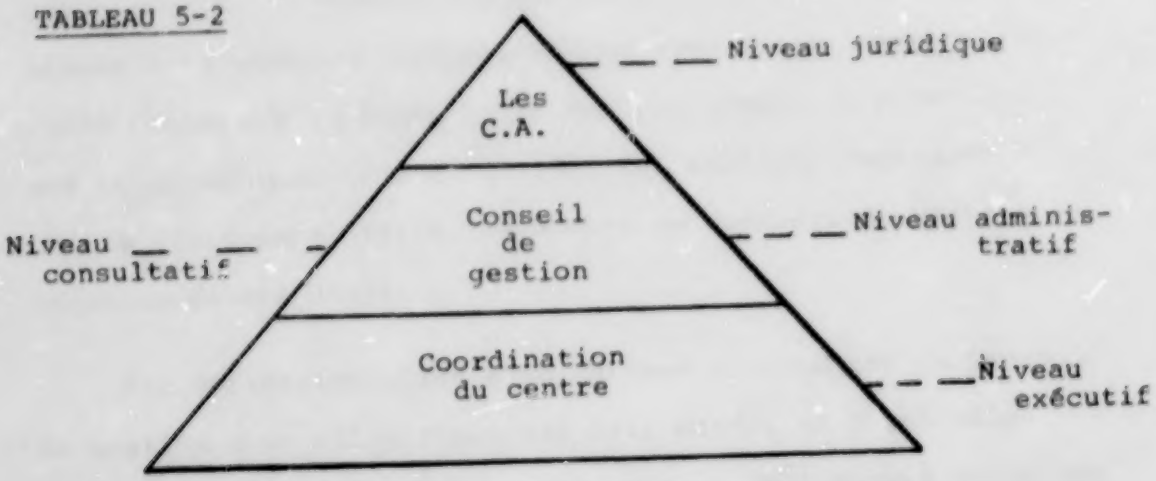
Enfin, le coordonnateur du centre constitue le troisième palier d'autorité, mais non le moindre. En effet, son rôle revêt une grande importance si l'on considère ses responsabilités: il s'assure du bon fonctionnement du centre et devient le responsable de la gestion interne auprès du Conseil de gestion, veille à l'application des décisions prises par le conseil, voit à la mise en place des opérations, contrôle l'actualisation des systèmes et s'assure du respect des échéanciers, participe à la sélection du personnel et fait rapport au conseil sur toute question relative à la bonne marche du centre.

Il n'est donc pas un simple exécutant des décisions du Conseil de gestion, car il lui revient de concilier les réponses aux besoins exprimés. Le coordonnateur représente, à ce titre, le catalyseur des efforts individuels et collectifs.

En résumé, l'organisation du pouvoir, ou si vous préférez la structure d'autorité, s'étale sur trois niveaux: juridique,

administratif et exécutif. Cependant, en aucune circonstance celle-ci n'échappe à la structure du collège, car il est le seul lieu d'où elle peut y trouver source.

TABLEAU 5-2



La structure consultative

Un "centre d'acquisition et de gestion de ressources partagées" qu'il soit de nature horizontale ou verticale, de type local, régional ou para-régional, ne saurait exister et espérer atteindre ses objectifs sans une structure consultative, laquelle se doit de prendre racine là ou les responsables directs des opérations se retrouvent.

Par consultation nous n'entendons pas le simple fait de prendre avis, de créer une participation symbolique et de présenter une soit-disant image démocratique aux personnels des

collèges liés par une structure de services.

Notre structure consultative se constitue (tableau 5-1) de commissions et à ce titre nous en illustrons, dans notre organigramme, un nombre hypothétique. En effet, nous préconisons l'existence d'une commission pour chaque support (service) compris à l'intérieur du centre. Comme il appartient aux collèges impliqués de décider des services regroupés qu'ils désirent s'offrir, le nombre de commissions variera en fonction de ces choix.

Par définition elles sont reliées directement au Conseil de gestion dont elles reçoivent leur mandat et à qui elles acheminent leurs rapports. Leur pouvoir se limite à celui des recommandations tandis que leur statut a un caractère consultatif.

Afin de préciser ces deux éléments constitutifs des commissions nous tenterons d'en définir les paramètres quant à leurs objectifs et à leur composition.

Ses objectifs

De façon globale, les commissions impliquées poursuivront deux types d'objectifs: généraux et spécifiques.

Les objectifs généraux sont ceux que toutes commissions devront poursuivre parce qu'ils s'adressent au concept même de

la structure consultative. Plus précisément ils deviennent indissociables de celle-ci en raison du tout que forme l'ensemble de ces dernières.

Les objectifs que nous proposons composent, à notre avis, un cadre susceptible de favoriser la bonne marche des commissions et le succès des éléments consultatifs.

Nous nous sommes limités aux huit objectifs généraux suivants concernant le rôle des commissions:

1. Identifier les besoins respectifs des collèges impliqués.
2. Identifier les activités de gestion susceptibles de répondre aux besoins énoncés.
3. Elaborer, parmi les activités identifiées, un ensemble de priorités.
4. Proposer un ensemble de stratégies.
5. Formuler des recommandations au Conseil de gestion.
6. Evaluer l'atteinte des objectifs poursuivis par les activités choisies.
7. Préparer un rapport annuel des travaux de la commission.
8. Etudier toute question soumise par le Conseil de gestion.

Nous réitérons le fait que ces objectifs établissent un minimum acceptable et qu'il appartient aux gestionnaires impliqués de les modifier, d'en étendre la portée ou de les parfaire

selon les besoins propres à chacune des organisations.

Pour leur part, les objectifs spécifiques ou particuliers se rattachent directement à la description des services. La "Commission des registraires", pour ne citer qu'un exemple, poursuivra des objectifs spécifiques qui découlent des opérations du registrariat, des admissions et de l'information scolaire.

Pour cette raison nous ne présenterons pas immédiatement ceux-ci puisque nous verrons la structure des services subséquemment et y retrouverons, par la description de chacun d'eux, l'ensemble des objectifs spécifiques particuliers à l'un et à l'autre de ces derniers.

Dans un premier temps il importait de préciser que, d'une part, les objectifs généraux d'une commission se rattachent à la structure consultative comme telle, alors que ceux spécifiques se réfèrent à la nature même du support (service) à laquelle celle-ci appartient. Dès lors les premiers imposaient d'être immédiatement cités, alors que les seconds ont intérêt à se jumeler à la description des services et de leurs objectifs particuliers.

Sa composition

Les membres choisis pour siéger à la commission doivent

être directement liés, par leur fonction, aux opérations dont l'activité du centre découle.

Pour atteindre notre but, celui de former des "groupes conseils", il s'avère indispensable de rejoindre les personnes qui, chaque jour, voient à la bonne marche des opérations de leur secteur. C'est là, croyons-nous, le seul moyen d'attaquer les vrais problèmes et de conserver leur pleine réalité. Par la suite les administrateurs prendront les décisions qui s'imposent, mais avec plus d'informations et de moyens qu'auparavant.

En regard de notre hypothèse, chaque commission serait formée d'au moins cinq membres: quatre directement liés dans leur collège par l'activité concernée, auquel s'ajoute le responsable des opérations du centre pour cette dernière. Ainsi, la commission des "achats globalisés" serait constituée du responsable des achats dans chacun des collèges, membre du centre, et le responsable du Service des "achats globalisés" de ce dernier.

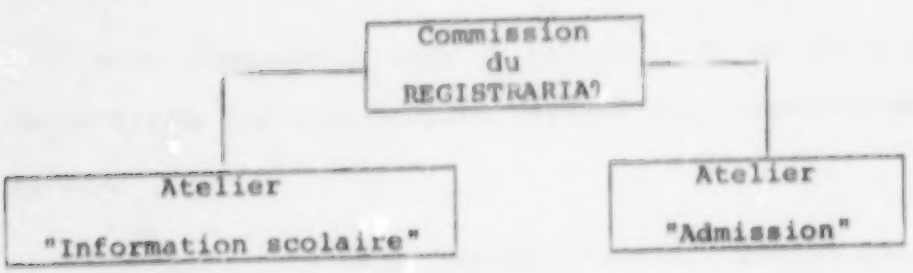
Par contre certaines situations nous obligent à prévoir d'autres modes de représentation. A titre d'exemple nous utiliserons le secteur des admissions et de l'information scolaire.

Bien qu'il y ait une proximité très grande entre l'infor-

mation scolaire et les admissions, les personnes responsables de l'une et de l'autre de ces activités ne sont pas toujours les mêmes. Pour cette raison nous proposons la formation d'ateliers à l'intérieur de "la commission du registrariat".

La situation n'est pas unique à ce secteur car il en va de même entre la rémunération et le service du personnel, les achats et le service d'approvisionnement, les admissions et l'information scolaire par rapport aux services pédagogiques.

Ainsi, les problèmes rencontrés dans les opérations et les sous-opérations qui composent une activité plus globale, malgré leur proximité, peuvent par leur nature nécessiter l'analyse plus immédiate des personnes qui en sont responsables.



Il appartient aux collèges de décider s'ils opteront pour une structure de commission avec ou sans atelier. Si le choix se porte vers une commission avec ateliers, en fonction de leurs besoins, le nombre de représentants sera dès lors plus grand.

La commission, par voie d'élection, choisit un président parmi les membres qui la composent. Il revient à ce dernier de faire rapport au Conseil de gestion des recommandations émises, d'animer les travaux de la commission et de voir à son bon fonctionnement. Il entretient des liens étroits avec les responsables du centre, ce qui facilite les communications directes et assurent un "suivi" plus constant.

Nous insistons sur la nécessité d'impliquer les responsables immédiats des opérations tant à l'intérieur du centre que des collèges. Nous considérons qu'il n'y a pas d'autre moyen d'assurer une réponse valable aux besoins que par l'intermédiaire de ceux qui les vivent quotidiennement.

La structure des services

Nous présentons, dans le tableau 5-1, un choix restreint de services car nous croyons ceux-ci plus immédiatement accessibles.

Certains font déjà l'objet d'administration communautaire, c'est le cas des services régionaux d'admissions. Nous détenons par conséquent des informations qui facilitent notre démonstration.

D'autres sont intégrés aux travaux que nous effectuons avec le collège du Saguenay-Lac-St-Jean dans le cadre de la

dérégionalisation de celui-ci. Ainsi, nous avons vu là l'occasion d'y intégrer nos efforts collectifs et de tirer profit des travaux que nous avons effectués avec l'équipe du siège social de ce collège.

Ce sont là d'heureuses circonstances, car nous pouvons nous référer à des activités réelles plutôt que de travailler à partir d'hypothèses, élaborer des structures en connaissant les limites qu'il faut leur imposer et songer à des dispositions réalistes et abordables.

En aucun temps notre modèle n'a reposé sur des données factices ou sur de simples hypothèses. Nous nous sommes efforcés de vérifier à chaque fois si ce dernier répondait à une réalité.

Le succès de cette proposition de gestion partagée n'est pas pour autant assuré, car il revient aux responsables locaux d'y adhérer ou de ne pas en tenir compte. Nous pouvons, cependant, les assurer qu'il fait référence à la réalité avec laquelle ils sont chaque jour confrontés.

Le concept de support

Avant d'entreprendre la description des services, de leurs objectifs, de leurs activités et opérations, il devient important de s'assurer de la définition que nous attribuons à la notion de service.

dérégionalisation de celui-ci. Ainsi, nous avons vu là l'occasion d'y intégrer nos efforts collectifs et de tirer profit des travaux que nous avons effectués avec l'équipe du siège social de ce collège.

Ce sont là d'heureuses circonstances, car nous pouvons nous référer à des activités réelles plutôt que de travailler à partir d'hypothèses, élaborer des structures en connaissant les limites qu'il faut leur imposer et songer à des dispositions réalistes et abordables.

En aucun temps notre modèle n'a reposé sur des données factices ou sur de simples hypothèses. Nous nous sommes efforcés de vérifier à chaque fois si ce dernier répondait à une réalité.

Le succès de cette proposition de gestion partagée n'est pas pour autant assuré, car il revient aux responsables locaux d'y adhérer ou de ne pas en tenir compte. Nous pouvons, cependant, les assurer qu'il fait référence à la réalité avec laquelle ils sont chaque jour confrontés.

Le concept de support

Avant d'entreprendre la description des services, de leurs objectifs, de leurs activités et opérations, il devient important de s'assurer de la définition que nous attribuons à la notion de service.

Pour nous, un service représente avant tout un support à l'administration des collèges. Il visera soit le support à des activités d'acquisition, soit aux activités de gestion.

Ainsi, nous éliminons dès le départ tout caractère décisionnel qui se rattache généralement à la notion conventionnelle de service.

En ce sens, le support ou service se compose essentiellement des activités, opérations et sous-opérations d'un secteur.

Les collèges sont, par définition, les instances décisionnelles et nous croyons que se serait substituer leur rôle que de donner à d'autres structures ce droit primordial.

Cependant, notre modèle tient compte de cette réalité en attribuant aux Conseils d'administration et au Conseil de gestion (formé des directeurs généraux) ce rôle fondamental.

La description qui va suivre des services apparaîtra plus sous forme d'activités et d'opérations que de structures, car nous visons les éléments supports plutôt que les instances décisionnelles.

Nous nous attaquerons d'abord aux éléments supports à la gestion soit pédagogique et administrative et poursuivrons par les éléments de support à la fonction d'acquisition.

Enfin, la méthodologie utilisée pour la présentation de celles-ci n'est pas uniforme, car certaines se prêtaient davantage à une description par objectifs alors que d'autres se mariaient tout naturellement à une description plus littéraire.

LA GESTION PEDAGOGIQUE

Information scolaire et admissions

LA GESTION PEDAGOGIQUE

Dans le cadre de la gestion pédagogique nous verrons plus particulièrement les activités reliées à l'admission et à l'information scolaire.

Nous pourrions songer également à la coordination des stages sur un plan régional et au regroupement des collèges dans leurs activités destinées à l'éducation des adultes. Nous avons indiqué ces derniers au tableau 5-1 à titre suggestif.

Il appartiendra aux collèges de donner aux supports à la gestion pédagogique l'expansion et le développement susceptible de répondre à leurs besoins, au fur et à mesure qu'ils se préciseront et s'avèreront favorables à une gestion commune.

Les admissions et l'information scolaire

Dans le cadre de la mise en commun des activités reliées à l'admission et à l'information scolaire nous croyons que ces deux processus devraient reposer sur un principe général commun:

> "l'inscription d'un étudiant dans un établissement collégial est le résultat d'un processus, lequel prend racine dans les activités d'information scolaire et devient réalisable par les mécanismes de l'admission".

Nous nous devons de considérer ces éléments comme parties intrinsèques d'un seul et même processus. Certes, les opérations qu'il impose sont diversifiées, différentes mais ont un effet cumulatif et convergeant.

L'information scolaire

Les collèges d'enseignement général et professionnel jouent, en regard de l'information scolaire, un rôle fondamental.

A titre d'organismes gouvernementaux ils se doivent de mettre à la disposition du public étudiant toute l'information factuelle à laquelle il a droit: programmes d'enseignement, critères d'éligibilité, services offerts par les collèges de la région impliquée, etc.

Cependant, il est normal qu'un collège, après avoir délivré toute l'information formelle, désire personnaliser l'image de son milieu en vertu d'option d'enseignement qui lui est propre, d'idéologie de développement particulière et d'avantages géographiques qui lui sont spécifiques. Nous reconnaissons là un désir fort louable et qu'il nous faut encourager.

Pour ces raisons l'information scolaire factuelle devrait faire objet de mise en commun, alors que l'information personnalisée appartiendrait à chacun des collèges. Nous devons re-

connaître qu'il est utopique de demander à ceux-ci une mise en commun d'activités dont le but serait de se concurrencer.

De ce fait, les activités d'information scolaire viseront uniquement l'information factuelle.

Ses objectifs

Ainsi les collèges, afin de remplir ce rôle d'information et de se doter d'une structure efficace à ce niveau, devraient poursuivre certains objectifs essentiels:

1. Assurer à l'étudiant l'accès à une information factuelle et systématique quant à l'enseignement collégial et aux moyens d'y accéder.
2. Elaborer et assurer la mise à jour d'instruments d'information écrite et/ou audio-visuelle.
3. Planifier et coordonner les activités d'information destinées à la clientèle étudiante.
4. Maintenir les relations entre les collèges et les agents d'information du niveau secondaire.
5. Evaluer les activités d'information scolaire et le degré de satisfaction des organismes impliqués tant externes qu'internes.

Dans un tel contexte les activités particulières, les orientations idéologiques pourront être exploitées par les collèges, mais d'eux seuls dépendra les moyens utilisés et

la diffusion de ces informations personnalisées.

Nous voulons avant tout atteindre, par le biais du centre d'acquisition et de gestion de ressources partagées au niveau de l'information scolaire, une objectivation de l'information générale sur le réseau collégial, ses programmes, ses activités et les possibilités d'épanouissement professionnel qu'il offre aux étudiants désireux de s'y insérer.

Par contre, des cegeps désireux de mener une campagne publicitaire en faveur de leur organisme respectif pourraient décider de se réunir afin d'obtenir des contrats publicitaires à un coût moindre. Dès lors, il ne s'agit plus d'information scolaire proprement dite, mais d'achat de services publicitaires (radio, télévision, document écrit, autres). Dans le contexte du centre d'acquisition et de gestion de ressources partagées ils pourraient envisager de procéder par l'intermédiaire du service d'achats globalisés.

Bref, il faut distinguer l'information scolaire quant au service public qu'elle constitue et l'intérêt publicitaire qu'elle représente. Nous n'éliminons pas la seconde, nous affirmons que le rôle des collèges réside essentiellement dans la première en raison du caractère public de ces derniers.

Pour leur part, les commissions scolaires régionales ont à faire face aux problèmes que pose la multiplicité de l'in-

formation qui s'abat, à chaque année, sur leur service d'information respectif. La situation oblige à l'unité de représentation des collèges à l'intérieur de l'information scolaire.

La mise en commun et le partage des activités d'information représentent des avantages majeurs:

1. l'unité de représentation;
2. l'objectivité de l'information;
3. la planification des opérations;
4. la production et la diffusion de l'information à un coût moindre.

L'organisation collective de l'information scolaire

L'information scolaire envisagée sur un plan collectif ne remet pas entre les mains d'un service centralisé le soin de répondre aux besoins d'information scolaire des étudiants et des commissions scolaires régionales.

Elle exige d'un Service collectif la coordination des activités et des collèges la participation à l'élaboration, la conception et l'approbation des dossiers d'information.

Elle implique que nous distinguions les rôles et tâches des trois éléments constituant les sources d'information:

1. le Service collectif d'information scolaire;

2. l'Action des collèges;

3. la Commission du registratriat.

Le Service collectif de l'information scolaire

Le rôle fondamental d'un service collectif d'information scolaire devra se situer au niveau du véhicule de communication qu'il représente et des faisceaux d'interventions engendrés par son action. Il agira à titre de structure de coordination. De ce fait il canalisera les efforts et activités des collèges respectifs afin de les inclure dans un processus efficace dont les résultats, en premier lieu, devront se traduire par l'accessibilité à l'information pour un étudiant de niveau secondaire.

Afin d'y répondre un ensemble d'activités et de tâches sont du ressort même du Service collectif d'information scolaire. Ce sont ces dernières que nous avons tenté de formuler et qui seront reprises à l'intérieur de la démarche-type dont nous vous livrerons le contenu subséquemment.

Tâches

Les tâches particulières du Service collectif d'information scolaire peuvent se regrouper en trois catégories d'activitées:

A) Activités de support

- S'assurer, à l'intérieur du contenu de l'information, du respect des normes et directives du ministère de l'Education;
- Voir à la mise en place d'une structure et d'un processus de diffusion de l'information d'abord sur un plan régional et para-régional;
- Être responsable des demandes d'information qui lui parviennent ou sont acheminées par les collèges impliqués.

B) Activités de production

- De concert avec les collèges, réalise la documentation écrite et/ou audio-visuelle pertinentes au plan d'activités approuvé par le Conseil de gestion;
- réalise ou se rend responsable de l'impression ou de la production de la documentation écrite et/ou audio-visuelle déterminée par les collèges;
- voit à la production de devis préalables aux soumissions et contrats;
- produit les échéanciers quant aux tournées régionales, conférences ou tout autre activités reliées à l'information scolaire structurée;
- fournit les rapports exigés pour les fins de la Commission du registrariat.

C) Activités de coordination

- Etablit, en collaboration avec les C.S.R., les échéanciers possibles des sessions d'information;
- recueille auprès des C.S.R. l'évaluation des services fournis au cours des sessions d'information;
- organise, en accord avec les collèges, les visites de ces derniers par les étudiants des C.S.R.;
- prépare, avec chaque collège, les échéanciers des visites prévues pour les étudiants des C.S.R.

L'action des collèges

Pour leur part les collèges assurent, dans l'environnement immédiat de leur milieu, la continuité des actions, la participation aux activités d'information scolaire, la représentation de leurs responsables aux ateliers et à la Commission du registrariat.

Tâches

De manière plus concrète les activités du collège peuvent se regrouper au trois niveaux suivants:

A) Niveau des productions

- Fournit et structure les données essentielles à la conception et à la production des supports d'information;
- collabore, par ses ressources humaines et matérielles, à la conception et à la production des documents d'infor-

mation;

- prend en charge l'évaluation des opérations relatives à l'information scolaire dans son milieu et achemine son rapport au Service collectif;
- assure la présence des ressources humaines nécessitées par les sessions organisées d'information scolaire au plan régional.

B) Niveau de l'évaluation

- Le représentant du collège fait l'analyse des activités réalisées au niveau de l'information scolaire et s'assure du degré de satisfaction de son milieu;
- propose, suite aux évaluations, un plan d'amélioration et fait rapport au Service collectif de l'information scolaire.

C) Niveau de concertation

- Assure, dans son milieu, le respect du plan d'activités proposé par la Commission du registrariat et approuvé par le Conseil de gestion du centre;
- voit à l'application des recommandations suite aux résultats des analyses sur les activités d'information;
- de concert avec les autres collèges, par l'entremise de son représentant, formule l'ensemble des recommandations nécessaires à la bonne marche des activités auprès de la Commission du registrariat.

La Commission du registrariat: Atelier de l'information

Nous rappelons au lecteur le choix que nous avons fait d'une Commission du registrariat avec ateliers. Cela signifie que notre modèle génère deux ateliers à l'intérieur de cette commission: atelier des registraires, atelier des agents d'information.

Son rôle vise essentiellement l'évaluation des opérations et la formulation de recommandations auprès du Conseil de gestion.

Sa composition

L'atelier des agents d'information scolaire se constitue d'un représentant de chaque collège participant, d'un responsable des opérations du Service collectif et d'un représentant des C.S.R. impliquées, désireuses d'y participer à titre consultatif.

La présidence de l'atelier est assumée par le président de la commission, comme cela se produira pour l'atelier du registraire.

Il revient au responsable du Service collectif d'assumer les tâches inhérentes au fonctionnement des ateliers et de la commission:

- convoque les ateliers ou la commission;

- prépare l'ordre du jour, compte tenu des priorités;
- rédige les comptes rendus suite aux rencontres;
- prépare les documents préalables aux réunions des ateliers ou de la commission.

Ses tâches

Le caractère particulier des travaux de l'atelier des agents d'information porte sur la planification et l'évaluation des activités. Il représente, pour le Conseil de gestion du centre, un mécanisme de consultation essentiel et forme pour ce dernier un "groupe-conseil" important.

Afin de remplir ce rôle il lui revient:

- d'élaborer un rapport annuel de ses activités;
- de rédiger une évaluation systématique des résultats obtenus;
- de faire part de ses analyses et des améliorations envisagées;
- d'établir une liste de priorités et de stratégies afin de répondre aux besoins des milieux impliqués;
- de proposer les échéanciers nécessaires;
- de faire des recommandations sur les formes que prennent les activités d'information scolaire des ressources humaines souhaitables;
- de voir au respect des ententes intervenues entre les collèges sur les objectifs poursuivis et sur les ac-

tivités retenues;

- d'assurer le partage des résultats des expériences vécues et des analyses qui en découlent;
- de propager de nouvelles activités ou la mise sur pied d'actions dans de nouveaux secteurs;
- de s'assurer du degré de satisfaction des C.S.R. impliquées;
- d'étudier les dossiers que lui confie le Conseil de gestion.

Nous venons d'analyser brièvement les actions qui, au niveau de l'information scolaire, nous semblaient revenir de soi au Service collectif, aux collèges et à l'atelier des agents d'information. Certes ce tableau n'est pas exhaustif et mériterait plus d'approfondissement.

Par contre, les éléments que nous y avons intégrés devraient assurer le minimum d'efficacité de cette structure.

Cependant, nous avons voulu pousser la réflexion un peu plus loin afin de dégager une démarche-type pour l'information scolaire.

Proposition d'une démarche-type

La proposition d'un programme d'information scolaire doit reposer sur le cheminement d'un étudiant dans sa démarche personnelle.

Nous avons tenté de dégager celle-ci et l'avons identifiée à quatre phases particulières pour un étudiant:

A) phase (d'exploration)

B) phase de spécification

C) phase de cristalisation

D) phase de réalisation

A chacune d'elles, correspondent pour les collèges, le Service collectif et l'atelier des agents d'information des actions précises et entraînent des activités de production, d'évaluation et de concertation.

Les opérations décrites pourraient être plus détaillées. Notre proposition constitue un programme de base, une démarche type, laquelle regroupe les éléments majeurs et essentiels succeptibles de répondre aux besoins d'information des étudiants des C.S.R.

PROGRAMME D'INFORMATION

ETAPES DE LA DEMARCHE D'ORIENTATION	OUTILS D'INFORMATION A EXPLOITER
A- Phase exploratrice (recherche d'information) 1- L'étudiant procède souvent sans méthode: il accumule des données secondaires et néglige des données essentielles. 2- L'étudiant accumule des données d'information sur différentes occupations.	1- Documents audio-visuels (n'existent pas encore selon la conception décrite ici). Caractéristiques 1- Il ne vise pas à donner une information très factuelle qui le rendrait vite périmé. 2- Il donne une vue générale d'un secteur d'activité. 3- Son objectif principal est de poser des jalons susceptibles de guider l'étudiant dans sa démarche en lui suggérant les aspects importants à inventorier et les questions fonda-

mentales auxquelles sa démarche devra l'amener à trouver des réponses.

4- Il conduit l'étudiant à exploiter toutes les ressources de son milieu.

5- Ainsi conçu, il possède une période de vie utile beaucoup plus longue, qui le rend moins onéreux et donc plus accessible.

2- Dépliants sur les programmes

Caractéristiques:

Ce dépliant est un document de base, de consultation rapide, contenant les éléments d'information essentiels sur un programme et l'occupation sur laquelle il débouche.

3- Posters sur le collège

Caractéristiques:

1- Sensibiliser l'étudiant à la démarche à faire.

B- Phase de spécification

Sélection et organisation des données d'information pour les rendre utilisables.

Caractéristiques:

1- L'étudiant réduit graduellement le champ de ses investigations.

2- Il établit une hiérarchie dans ses champs d'intérêts, élimine des données inutiles et organise celles qui restent.

2- Lui indiquer les ressources du milieu lieu.

1- Poster sur l'enseignement général

Poster sur l'enseignement professionnel

Caractéristiques:

1- Classe les programmes selon certaines catégories.

2- Permet une sélection de certain champs d'activités.

2- Relance sur le placement

Caractéristiques:

1- Permet l'investigation d'un critère de choix.

2- Conduit à une sélection de certains champs d'activités.

3- Rencontres d'information

1- Permet une information plus poussée et personnalisée.

2- Contribue à une certaine discrimination des données accumulées.

4- Annuaires de l'enseignement collégial

Caractéristiques:

1- Ajoute des données quantitativement et qualitativement.

2- Favorise la sélection des projets.

5- Documents audio-visuels spécifiques

Caractéristiques:

1- Complète et précise les données d'information de façon quantitative et peut modifier par l'élément visuel la perception des données existantes.

2- Exige d'être complétés et nuancés.

3- Possède une période de vie efficace relativement courte.

C- Phase de cristallisation

Caractéristiques:

L'étudiant précise ses choix et établit un ordre de priorité dans ses objectifs de réalisation.

L'étudiant utilise ses ressources personnelles et celles de son milieu pour préciser ses choix.

Il confronte ses réalités personnelles et celles de ses projets et essaie d'en évaluer le niveau de concordance et de pertinence ainsi que les possibilités de l'atteinte de ses objectifs.

C'est à cette phase qu'intervient, lorsqu'elle est nécessaire, la consultation d'orientation qui prend à ce moment toute sa signification.

CENTRE DE DOCUMENTATION
DU SECTEUR PLANIFICATION
MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION

D- Phase de réalisation

L'étudiant amorce les démarches nécessaires à la réalisation du projet arrêté, la première étant le choix d'un collège selon le programme d'étude envisagé et la possibilité que lui offre une institution de rencontrer ses objectifs

1- Annuaire général

Caractéristiques:

Permet à l'étudiant une meilleure connaissance du milieu de vie que constitue chaque collège et des facilités d'épanouissement personnel offertes.

scolaires et personnels.

2- Cadre général d'admission

Caractéristiques:

1- Est destiné aux consultants du niveau secondaire.

2- Présente des données d'information générales et spécifiques sur l'admission.

3- Rencontre collège-secondaire (consultants du secondaire et personnes-ressources des collèges)

Caractéristiques:

1- Permet une information technique plus poussée sur l'admission et les programmes.

2- Constitue un support pour les consultants dans leur intervention auprès des étudiants.

Le Service collectif des admissions

Nous ne dissocions pas les admissions de l'information scolaire. Nous les traitons séparément parce qu'ils supposent une deuxième étape dans le processus global.

Les Services régionaux d'admissions (S.R.A.M. et S.R.A.Q.) ont démontré, par l'ampleur de leurs réalisations et la qualité de leurs services, les multiples avantages d'un Service collectif en ce domaine.

Nous ne croyons pas nécessaire d'élaborer longuement ce que le vécu de ces actions nous a vite fait comprendre. Si l'unité de représentation est fort souhaitable, dans l'information scolaire, l'unité d'action nous semble tout aussi fructueuse dans le cadre des admissions.

Certains soulèveront les problèmes financiers que connaissent le S.R.A.Q. et le S.R.A.M. Notons cependant que les collèges impliqués, pris séparément, connaîtraient probablement des difficultés supérieurs s'ils devaient s'offrir le même niveau de service en ne considérant, comme seule source de financement, que les frais déboursés par les étudiants.

Son rôle

De façon générale, le Service collectif d'admissions vise, dans son intervention, deux niveaux: les étudiants et

les collèges.

D'une part, le service doit fournir aux étudiants des C.S.R. l'information sur les mécanismes relatifs au processus d'admission dans les collèges. Cela implique non seulement la description du mécanisme mais aussi les instruments qui permettent de s'y inclure.

D'autre part, les collèges trouveront là une structure collective propice à alléger le processus des admissions, fournir à chacun des partenaires impliqués un ensemble de dossiers pré-traités et supporter les démarches individuelles dans le cadre des opérations de sélection des étudiants.

A moyen terme nous pourrions prévoir certains développements tels: la mise sur pied de mécanisme de sélection, l'élaboration d'échelle sélective, etc. Cependant, nous n'entrerons pas dans ces considérations jugeant qu'il appartient aux collèges impliqués de définir leur plan de développement du centre et de ses services.

Le Service collectif à donc un rôle avant tout de support pour l'étudiant dans sa démarche pour s'assurer de son inscription dans un collège et de support pour les collèges dans l'administration de leur clientèle et des mécanismes plus particuliers de l'admission.

Tâches

Nous retrouverons, dans le processus des admissions deux intervenants principaux (si l'on exclus l'étudiant):

- les collèges
- le Service collectif des admissions

Les collèges pour leur part représentent le seul palier décisionnel quant à l'admission et l'inscription d'un étudiant. Ainsi, lorsque nous analysons les tâches qui leur reviennent, nous omettons volontairement de discuter cet aspect, considérant ce dernier comme "a priori" à la démarche.

Cela nous entraîne à ne retenir, pour les collèges, que les tâches de production par rapport au mécanisme d'admission dans le cadre de ses liens avec le Service collectif puisque les autres opérations relèvent du processus décisionnel des collèges:

Ainsi le collège voit à:

- fournir au Service collectif des admissions les données de base nécessaires au fonctionnement du système (ex.: échelles sélectives);
- mettre à jour leur fichier respectif;
- fournir au Service collectif d'admission les critères de sélection qu'il désire voir appliqués à ses dossiers;

- assurer le suivi des dossiers qui lui sont destinés;
- évaluer dans son environnement immédiat l'atteinte des objectifs de l'opération admission;
- fournir à l'atelier des registraires son évaluation et ses recommandations.

Quant au Service collectif lui-même ses activités se situent strictement à un niveau de production. Notamment il:

- reçoit les demandes d'admission;
- transmet les demandes d'admission au M.E.Q. (validation et mise à jour);
- procède à la constitution des dossiers;
- fournit aux collèges les dossiers d'admissions pour fin d'évaluation;
- fournit aux collèges toute information supplémentaire requise;
- aide les candidats à obtenir certaines pièces requises auprès des C.S.R. et du M.E.Q.;
- compile et analyse les statistiques sur les clientèles à la demande des collèges;
- voit à l'impression et à la distribution des formulaires requis pour l'admission;
- évalue les opérations dont il a la responsabilité;
- fournit à la commission le rapport sur l'évaluation de ses activités.

Une fois de plus nous nous sommes restreints à dresser une liste des tâches qui nous apparaissaient essentielles à la mise sur pied d'un Service collectif.

L'examen d'organismes, tels le S.R.A.Q. et le S.R.A.M., nous fournirait un tableau plus élaboré et exhaustif. Cependant nous croyons qu'il revient aux collèges de préciser la nature même de leur développement collectif et d'y rattacher le profil désiré.

L'atelier des registraires: Rôle et composition

Le rôle de l'atelier des registraires est similaire à celui de l'information scolaire. Il a de différent qu'il s'attaque à des tâches relatives à l'admission.

Le fonctionnement et les objectifs généraux sont également semblables.

Notons qu'il y a changement au niveau de la composition. En effet, les opérations relatives aux admissions révèlent une nette proximité avec les Services informatiques lesquels sont, à toute fin pratique, l'outil de base. Nous suggérons par conséquent la présence du représentant du Service informatique à l'atelier afin d'aider à résoudre les problèmes inhérents aux différents systèmes.

Tâches

L'atelier des registraires joue avant tout un rôle de concertation. Les activités qui sont sous sa responsabilité révèlent donc ce caractère particulier:

- propose, en collaboration avec les collèges, le contenu de l'information relative aux admissions;
- établit les échéanciers nécessaires à la bonne marche des opérations;
- fait des recommandations sur les opérations d'admission et les ressources humaines souhaitables;
- voit au respect des ententes intervenues entre les collèges sur les opérations retenues;
- propose de nouvelles activités ou propose la mise sur pied d'actions dans de nouveaux secteurs;
- évalue les activités et l'atteinte des objectifs fixés pour ces dernières;
- s'assure du degré de satisfaction des collèges participants;
- rédige un rapport d'évaluation sur les activités retenues;
- établit une liste de priorités et de stratégies propres à répondre aux besoins des collèges;
- élabore un rapport annuel de ses activités;
- propose au Conseil de gestion un plan d'activités annuel pour fin d'approbation.

Plan d'opérations et de responsabilités

Comme nous l'avons fait pour l'information scolaire, nous voulons présenter une ébauche quant aux responsabilités et opérations découlant du mécanisme des admissions.

Bien sûr, comme toute ébauche, cela demeure une proposition incomplète donc à parfaire. Nous y avons inscrit ce qui nous semblait succeptible de constituer les fondements mêmes d'un Service collectif d'admission.

SECTEUR D'ACTIVITE

objectifs opérationnels	responsabilités locales (activités)	période de réalisation	Service collectif	période de réalisation
a) Recevoir les demandes d'admission des étudiants et procéder à la constitution des dossiers.	1) Participation au niveau de l'atelier des registraires. - décision du comité d'admission; - confirmation d'inscription ou de désistement.	Mai et juin de chaque année.	1) Mise à jour des formulaires relatifs à l'admission: - transfert de dossier; - modification de choix, de programme ou de collège; - mise à jour à l'admission dossier de l'étudiant; - accusés de réception; - libelles-adresses; - enveloppes retour de demandes d'admission; - vérification des pièces au dossier; - désistement d'un étudiant à l'admission.	

objectifs opérationnels	responsabilités locales (activités)	période de réalisation	Service collectif	période de réalisation
b) Impressions et distribution des formulaires dans les collèges.	-Par le biais de la commission, soumettre les contenus d'information relative aux admissions.	Automne de chaque année.	2) Préparition des épreuves, impression et distribution.	
	Participation au niveau de l'atelier des registraires.	Selon l'échéancier.	Planification de l'opération admission.	A l'automne de chaque année.
	Aucune	Décembre de chaque année.	Expédition des formulaires de demande d'admission dans les C.S. et réponse aux demandes en ce sens.	Décembre de chaque année.
	Convocation aux tests ou entrevues.	Février, mi-mars de chaque année.	Montage des dossiers: - vérification des pièces au dossier; - expédition des accusésdde réception; - expédition des formulaires particuliers à des programmes.	Février à mi-mars de chaque année.

objectifs opérationnels	responsabilités locales (activités)	période de réalisation	Service collectif	période de réalisation
			Constitution du fichier admission: - vérification des données d'information; - transmission des D.A. à l'informatique.	Février à mi-mars de chaque année.
			Expédition des dossiers dans les collèges.	Entre le 15 et le 20 mars de chaque année.
	Modification de choix de programme ou de collège des candidats: - transmission des dossiers si nécessaire.	Selon les demandes.	Modification de choix de programme ou de collège des candidats: a) expédition des formulaires à la C.S.; b) acheminement de demandes vers les collèges; c) transmission des dossiers si nécessaire;	Selon les demandes.

objectifs opérationnels	responsabilités locales (activités)	période de réalisation	Service collectif	période de réalisation
			d) modification au fichier.	
	Transmission des demandes d'admission et des fiches d'inscription au M.E.Q.	D.A.: transmission continuelle à partir de février. F.I.: octobre de chaque année.	Transmission des demandes d'admission et des fiches d'inscription au M.E.Q.	D.A.: transmission continuelle à partir de février. F.I.: octobre de chaque année.
	Au niveau de l'atelier des registraires.	Au printemps de chaque année.	Evaluation des opérations admission.	Au printemps de chaque année.
	Information sur l'admission: conception et diffusion.	D'octobre à février de chaque année.	Information sur l'admission: conception et diffusion.	D'octobre à février de chaque année.
	Atelier des registraires: - tenue des réunions	Selon les besoins.	Atelier des registraires: a) préparation de l'ordre du jour b) tenue des réunions c) rédaction et expédition compte rendu	Selon les besoins.

objectifs opérationnels	responsabilités locales (activités)	période de réalisation	Service collectif	période de réalisation
Fournir aux usagers de niveau collégial et secondaire différentes informations sur les admissions.			Etude de la provenance: regroupement par collège, par programme et par niveau de la provenance (territoire de C.S. des étudiants inscrits).	A l'hiver de chaque année.
	Cueillette et traitement de données d'information par les conseillers en placement des collèges.	Décembre de chaque année.	Relance en placement des finissants du secteur professionnel des collèges: - Mise en page, impression et distribution.	Décembre de chaque année.
	Approbation des demandes par l'atelier des registraires.	Selon les demandes.	Production de statistiques particulières sur l'admission à la demande des collèges ou des C.S.	Selon les demandes.

LES SERVICES ADMINISTRATIFS

LA REMUNERATION

Les services administratifs

Nous n'avons retenu, dans l'ensemble des services administratifs, que celui de la rémunération. Deux raisons militent en faveur de ce choix. La première relève du pouvoir de contrôle qui se rattache à la gestion financière alors que la seconde prend racine dans la définition même de l'autonomie des collèges.

Notre proposition d'un "centre d'acquisition et de gestion de ressources partagées" repose, à l'égard de l'autonomie administrative des collèges, sur quatre (4) principes: (Voir section IV)

1. les budgets appartiennent à chacun des collèges sans aucun lien de dépendance autre que ceux contractés volontairement par ces derniers;
2. le choix budgétaire et la planification de ceux-ci relèvent de la seule autorité des collèges;
3. le contrôle interne est la responsabilité du collège et ne peut être exercé que par lui;
4. le collège assume ses plans d'effectifs, ses choix structurels et s'assure de respecter les cadres de rémunération établit par les conventions collectives et/ou les règles administratives.

En raison de ces quatre principes nous ne pouvions envisager d'intégrer au "centre d'acquisition et de gestion de

ressources partagées" tout ce qui concerne la gestion financière.

Les seuls éléments succeptibles d'y trouver avantages sont reliés avant tout à l'informatique (ex.: certains rapports financiers). Enfin, il appartiendra aux collèges concernés de déterminer leurs besoins en ce domaine et les moyens pour y répondre.

Bref, un seul élément nous semble se concillier avec le concept des Services collectifs: la rémunération.

La rémunération

Nous distinguons de la rémunération le pouvoir de rémunérer. Le premier se rattache tout naturellement aux mécanismes de transactions de paie, alors qu'au second nous référons aux pouvoirs décisionnels d'un collège de demander des transactions de paie.

Dans le cadre de la rémunération le pouvoir et les actes de rémunérer peuvent se dissocier sans porter atteinte à l'autonomie d'un collège. Les tenants d'une position contraire accrochent leur pouvoir à une bien faible réalité. En effet, les conventions collectives, maintenant provinciales en majeure partie, sont signées par l'Etat. Le rôle d'un collège est d'en respecter les cadres.

La mise en commun des activités de paie, outre les économies qu'elle représente, apparaît tout indiquée dans l'esprit d'un "centre d'acquisition et de gestion de ressources partagées".

Les objectifs opérationnels

Une fois de plus nous profiterons des travaux que nous avons effectués avec le collège du Saguenay-Lac-St-Jean, car il nous apparaît nécessaire, particulièrement dans le contexte de la rémunération, de référer à des réalités plutôt qu'à des hypothèses.

De l'expérience vécue par ce collège, nous pouvons dégager quatorze (14) objectifs opérationnels, lesquels donnent lieu à de nombreuses activités. Dans un premier temps nous examinerons ces objectifs et fournirons par la suite une description détaillée des activités qu'ils engendrent.

Un Service collectif de rémunération se doit de:

1. Planifier l'opérationnalisation des activités de paie au niveau des cédules de paies, des cédules de vacances, du pointeur de paie et sa mise à jour, du traitement des données et leur validation.
2. D'assurer, pour les catégories de personnels impliquées, le paiement des salaires et des avantages sociaux.
3. De maintenir à jour les registres des salaires et avan-

tages sociaux.

4. D'assurer les liaisons nécessaires entre les collèges et le Service d'informatique pour les opérations relatives à la paie et à la gestion des documents qui en découlent.
5. D'assurer le respect des prescriptions légales et de celles qui découlent des conventions collectives relatives aux retenues à la source et aux bénéfices marginaux.
6. De voir, en collaboration avec les collèges, au remboursement mensuel de ces dites retenues.
7. De fournir les rapports spécifiques à la vérification interne des postes de salaires et de bénifices marginaux.
8. De procéder aux vérifications spécifiques relatives aux masses salariales des enseignants pour les collèges participants.
9. De collaborer, en fournissant les rapports appropriés, à l'élaboration des prévisions budgétaires et leur revision pour les collèges impliqués.
10. De voir à l'émission des T4 et TP4.
11. De transmettre les rapports annuels aux collèges à l'intention des ministères du Revenu fédéral et provincial.
12. De préparer et transmettre aux collèges le rapport annuel à l'intention de la Commission administrative du

Régime de retraite.

13. De préparer et transmettre aux collèges le rapport annuel à l'intention de la Commission des accidents du travail du Québec.
14. De collaborer, en fournissant les rapports appropriés, aux rapports financiers annuels en ce qui a trait aux données salariales et celles des avantages sociaux.

Ces objectifs opérationnels peuvent être atteints de plusieurs manières. A titre d'exemple, les rapports à fournir à la Commission administrative du Régime de retraite pourraient être acheminés directement à celle-ci sans nécessairement passer par les collèges. Cependant, pour conserver l'esprit de notre proposition, quant à l'autonomie des collèges, nous croyons souhaitable que ces documents soient fournis aux autorités collégiales, lesquelles auront la responsabilité de les acheminer.

Par contre, il appartiendra aux partenaires impliqués de prendre une décision à cet effet et de juger du mode de fonctionnement succeptible de satisfaire les besoins individuels et collectifs.

La Commission de la rémunération

Nous n'entendons pas élaborer longuement sur la Commission de la rémunération puisque nous conservons le même princi-

pe que pour les autres quant à la présidence, au fonctionnement et au caractère fondamental de celle-ci.

Comme nous l'avons souligné pour la Commission des registraires, il s'avère indispensable de s'assurer de la présence d'un représentant de l'informatique à la Commission de la rémunération. Cela s'explique par l'utilisation de l'informatique comme outil clé des opérations de la rémunération.

Objectifs

La Commission de la rémunération voit à:

- élaborer un plan d'activités annuel pour fin d'approbation par le Conseil de gestion;
- évaluer les besoins particuliers des collèges partenaires et proposer des modes de fonctionnement susceptibles d'y répondre;
- conseiller sur l'actualisation des systèmes de rémunération;
- évaluer les changements nécessités par la venue de nouvelles conventions collectives et/ou de nouvelles structures législatives à l'égard de la rémunération. De plus, elle voit à formuler, au Conseil de gestion, les recommandations qui s'imposent;
- s'assurer de sa représentation auprès de l'atelier provincial sur la rémunération;
- élaborer un ensemble de priorités et de stratégies

propres à améliorer et concrétiser de façon satisfaisante l'opération rémunération;

- élaborer le contenu de l'information à distribuer aux personnels quant au Service collectif de rémunération ou relatif à certains services supplémentaires (assurance collective, obligation d'épargne, etc.);
- étudier et faire des recommandations sur tout dossier qui lui est confié par le Conseil de gestion.

Nous réitérons, une fois de plus, le besoin essentiel de conserver à toute commission un caractère "conseil". C'est à un d'expertise que nous la situons, car il est évident qu'il s'agit du niveau où les participants seront les plus revalorisés.

Proposition d'un modèle

Afin de concrétiser nos propos, nous avons choisi de faire état de l'expérience des collèges du Saguenay-Lac-St-Jean. Suite aux travaux que nous avons effectués dans le cadre de la "dérégionalisation" de ces collèges, ceux-ci ont été amenés à préciser la démarche préalable à la mise sur pied d'un Service collectif de rémunération.

Ce modèle tient compte d'une réalité régionale sans écarter pour autant le caractère provincial qui affecte la rémunération. Cela constitue une modalité d'opération, la-

quelle peut être transposée selon les partenaires désireux de l'appliquer.

Pour nous, le modèle semble suffisamment fidèle à l'esprit du "centre d'acquisition et de gestion de ressources partagées" pour nous amener à la formuler comme une proposition fort acceptable pour le réseau collégial.

Dans le cadre de la proposition le système utilisé est celui de paie-personnel du Service informatique du ministère de l'Education du Québec.

Les demandes de transactions de paie sont acheminées par les collèges au Service collectif de la rémunération, lequel suit les quatorze étapes citées précédemment.

Il s'agit donc de la description de ces étapes et des activités succitées par ces dernières.

SERVICE DE LA REMUNERATION

SYNTHESE DU RAPPORT DE DESCRIPTION OPERATIONNELLE

Le Service de la rémunération a comme responsabilités:

I - de planifier en vue de l'opérationnalisation des activités de paie en ce qui a trait:
  - aux cédules de paie;
  - aux cédules de vacances;
  - le pointeur de paie;
  - sa mise à jour;
  - le traitement de données;
  - la validation des données;

II - d'assurer le paiement des salaires et des avantages sociaux pour toute catégorie de personnel des unités fonctionnelles;

III - maintenir à jour les registres des salaires et avantages sociaux;

IV - d'assurer les liaisons avec ces mêmes unités et le Service de l'informatique en ce qui a trait aux opérations relatives à la paie et à la gestion des documents;

V - d'assurer le respect des prescriptions légales et conventionnelles relatives aux retenues à la source et aux bénéfices marginaux;

VI - de voir au remboursement mensuel de ces dites retenues en collaboration avec les collèges;

VII - fournir les rapports spécifiques à la vérification interne des postes de salaires et de bénéfices marginaux;

VIII - de procéder aux vérifications spécifiques relatives à la masse salariale des enseignants;

IX - de collaborer avec les collèges concernés à l'élaboration des prévisions budgétaires, assurer cette même collaboration pour l'activité de la révision budgétaire sur demande des collèges;

X - préparer l'émission des T4 et TP4;

XI - transmettre les rapports annuels aux ministères du Revenu fédéral et provincial;

XII - préparer et transmettre, en collaboration avec les services du personnel, le rapport annuel à la Commission administrative du Régime de retraite (fonds de pension);

XIII - préparer le rapport annuel à la Commission des accidents du travail de Québec;

XIV - de collaborer à la préparation du rapport financier

annuel pour ce qui a trait aux données salariales et celles des avantages sociaux en préparant des rapports statistiques s'y afférents.

FONCTION I

LA PLANIFICATION EN VUE DE L'OPERATIONNALISATION DES ACTIVITES DE PAIE EN CE QUI A TRAIT: AUX CEDULES DE PAIE, CEDULES DE VACANCES, LE POINTEUR DE PAIE, SA MISE A JOUR, LE TRAITEMENT DE DONNEES, LA VALIDATION DES DONNEES, CHANGEMENTS OU MODIFICATIONS AU SYSTEME, EMISSION D'OBLIGATIONS D'EPARGNE, REPRESENTATION PROVINCIALE A L'ATELIER DE PAIE

Après vérification avec les Directions de personnel, en vue de répondre adéquatement aux demandes des collèges et aux rapports soit de fin d'année scolaire ou fiscale, nous procédons à l'inscription des calculs de paie par organisme pour une période de six mois à l'avance. Les dates de ces opérations se situent au mois de mai et novembre.

Pour ce qui a trait aux cédules de vacances, notre service transmet à la Direction des services du personnel des collèges, les cédules spécifiques à être complétées par le Service du personnel, nous indiquant les dates précises des vacances de tous les employés pour la production de transactions des vacances rendant les dossiers de ces employés inactifs pour cette même période. Cela nécessite des transactions spécifiques pour chacun des dossiers en ce qui a trait au nombre de périodes de

paies auxquelles ces employés ont droit, de même que dans certains dossiers, l'ajustement de l'écart entre l'ancien traitement et le nouveau traitement de l'année scolaire subséquente, et également des transactions spécifiques pour l'ajustement des assurances dans les plans collectifs, optionnels et individuels.

Des enseignants se réfèrent à une clause de la convention collective et demandent la production de cinq chèques manuels en compensation de la paie de vacances effectuée.

Cela nous oblige à:

- ouvrir un compte de banque spécial;
- déposer ces chèques regroupant cinq parties;
- préparer manuellement les cinq chèques par enseignant;
- procéder à la conciliation de ce compte de banque.

Nous devons également procéder à certains calculs de paies devancées permettant ainsi au personnel de notre service de jouir de ses vacances.

Le pointeur de paie représente, en quelque sorte, la programmation spécifique par collège de toutes les retenues à la source et de ses variables composantes comme par exemple: les différents taux de cotisations syndicales, les clubs sociaux, les caisses d'économie, les fonds de pension, les saisies, les assurances.

L'inscription s'effectue à l'aide du formulaire 901. Nous devons également, dans ce même fichier, une fois par année, inscrire les dates pour la production des chèques de même que les dates des périodes et ce à l'aide du formulaire 908.

La participation patronale au niveau des assurances des employés doit être également inscrite à ce fichier. Une mise à jour au niveau des pourcentages de participation doit être effectuée à toutes les fois qu'il y a des changements dans les taux ou dans les primes exigées des compagnies. Le traitement des données s'effectue les lundi, mardi et mercredi. La validation des données s'effectue tous les jours de la semaine.

Tout le personnel du service doit assumer les changements ou modifications du système tel que nous l'avons connu en décembre dernier, soit le changement de système pour la version IV-Dossier de paie-personnel du S.I.M.E.Q. Cela nécessite diverses opérations techniques difficilement quantifiables et également des problèmes subséquents, eux aussi difficillement quantifiables à ce niveau du rapport.

Le responsable du service assume également la campagne annuelle pour l'émission d'obligations d'épargne par mode de retenues sur le salaire.

- Il distribue la publicité reçue des dirigeants de la

campagne à la Direction des personnels qui l'achemine aux employés;

- informe le dirigeant du résultat périodique et final de cette campagne;
- collige les demandes de souscription des employés;
- formule l'achat en groupe à la banque;
- fournit toute documentation et attestation nécessaire au bon fonctionnement;
- procède à la conciliation annuelle de cette opération.

Le responsable du Service de la rémunération participe à l'atelier de paie provinciale, formé de représentants de divers collèges, S.I.M.E.Q. et D.I.S.C. Cet atelier fonctionne par le biais de la Fédération des cégeps à la division Développement informatique des systèmes des collèges (D.I.S.C.). Au cours de ces rencontres, les représentants sont appelés à traiter des problèmes: améliorations, solutions, également à planifier en vue de changements au système. Ce dernier participe donc à trois ou quatre rencontres annuelles dans le cadre de cette activité.

FONCTION 11

ASSURER LE PAIEMENT DES SALAIRES ET DES AVANTAGES SOCIAUX POUR TOUTE CATEGORIE DE PERSONNEL DES UNITES FONCTIONNELLES

Le Service du personnel transmet au Service de la rémunération:

- la demande de création de dossiers;
- la demande de changements;
- le rapport de rémunérations;
- le rapport d'absences (coupures);
- la garantie de traitement;
- les vacances;
- la transaction massive;
- le temps supplémentaire;
- la caisse de crédit maladie-monnayable;
- la rétroactivité;
- le résiduel masse salariale;
- la retenue spéciale;
- le changement de salaire de base;
- le changement d'assurance;
- les autres demandes spécifiques;

Sur réception, le personnel du Service de la rémunération procède au classement par ordre alphabétique de ces dites de-

mandes. Il sélectionne la transaction appropriée à la demande et la complète sur les formulaires individuels informatisés pour transmission en lots au Service de l'informatique. Cette opération constitue la première validation des données informatisées pour s'assurer qu'elles sont conformes à la logistique du système. Le système produit des mises à jour qui représentent l'inscription au dossier personnel de l'employé toutes transactions préalablement inscrites à la validation. Le système produit un rapport et toutes ces données doivent être vérifiées individuellement.

Le personnel de notre service maintient à jour un registre manuel de contrôle des lots pour s'assurer que tous les lots qui ont été transmis au système ont également été mis à jour pour le prochain calcul de paie cédulée.

Il doit également prendre note de toute particularité ayant une influence sur les assurances tant individuelles qu'optionnelles et collectives.

Il procède à l'appariement des demandes de transactions avec les transactions effectuées.

Il rédige une liste des transactions de revenus divers (61 à 69), une liste des employés en garantie de traitement et photocopie ces listes pour distributions futures. Ces listes doivent également balancer avec les totaux du journal

de paie. Après la production du calcul de paie, il procède à la vérification du journal-salaire pour s'assurer de l'exactitude des transactions effectuées.

Le personnel du service doit communiquer très fréquemment avec la personne responsable des demandes dans le collège pour s'enquérir de renseignements manquants ou de renseignements supplémentaires en vue de compléter les demandes de transactions reçues.

Après la vérification du journal de paie, toutes ces transactions et demandes de transactions appareillées sont classées dans les dossiers individuels en ordre alphabétique. L'inscription des nouveaux dossiers, les changements de salaires de base, changements de primes d'assurances et autres retenues sont des opérations qui reviennent en juillet, en septembre et en janvier et ces opérations nécessitent un volume de travail considérable puiqu'elles affectent tous les dossiers d'employés permanents, réguliers, pleins temps au moins une fois l'an.

Le personnel du service ouvre annuellement, pour le début de l'année scolaire, de nouveaux dossiers pour le classement des demandes des services du personnel et des transactions effectuées.

Dans les dossiers où des problèmes techniques ont été

rencontrés, faisant en sorte qu'aucun chèque-salaire n'a été produit, nous procédons à l'émission d'un chèque d'avance-salaire et la récupération s'effectue à une paie ultérieure avec ajustements des retenues en conséquence.

FONCTION III

MAINTENIR A JOUR LES REGISTRES COMPTABLES DES SALAIRES ET AVANTAGES SOCIAUX

Suite à la vérification du journal de paie en relation avec les demandes reçues des collèges, notre approbation est donnée au Service informatique qui produit:

- les chèques de paie;
- les distributions;
- les listes 48 (document synthèse des distributions facilitant la comptabilisation de la paie et de ses retenues).

Nous procédons au contrôle numérique des chèques émis et l'opérateur en informatique contresigne ce document qui constitue le registre particulier pour le contrôle numérique des chèques et des pièces justificatives.

Les étapes à franchir avant la comptabilisation proprement dite de la paie:

a) vérification des transactions rejetées;

b) numérotage des distributions par collèges (numéros séquentiels);

c) addition des bénéfices marginaux par département au niveau de la distribution pour servir à l'imputation.

d) photocopies nécessaires aux différents paiements des retenues à la source (pour le 15 du mois suivant). Noms des participants, montants, etc ...;

e) compilation manuelle d'un sommaire des retenues à la source et des participations patronales s'il y a lieu dans les domaines suivants:

- Impôts fédéral et provicial;
- Assurance-chômage;
- Régime des rentes du Québec;
- Régie d'assurance-maladie du Québec;

f) compilation manuelle d'un sommaire par types de fonds de pension et par catégories syndicable, non-syndicable, par collège et en total;

g) compilation d'un sommaire manuel relatif à des paiements de revenus divers pour comptabilisation immédiate dans les postes budgétaires particuliers de: rétroactivité, caisse de crédit maladie-monnayable, prestations d'invalidité;

La comptabilisation comme telle de la paie nécessite quatre opérations:

1- comptabilisation des salaires bruts à l'aide de listes de transactions 700;

2- comptabilisation des bénéfices marginaux à l'aide de listes de transactions 700;

3- comptabilisation des déductions à la source à payer à l'aide de listes de transactions 400;

4- comptabilisation des bénéfices marginaux à payer à l'aide de listes de transactions 400.

Il y a également le transfert net des salaires du fond général au compte de banque salaire qui est effectué immédiatement après la comptabilisation. Egalement, il y a le paiement par chèques des obligations d'épargne du Canada, de même que des caisses d'économie. Ces trois derniers chèques sont comptabilisés manuellement au système de gestion financière.

Pour ce qui a trait aux documents déjà produits, listes de 700 et 400, toutes ces transactions sont regroupées sous forme de lots et transmises au Service de l'informatique pour validation au système de gestion financière. Après cette première acceptation de la validation, en ce qui a trait à la logique du système de la gestion financière, une mise à jour est déclanchée avec toutes les autres transactions de la gestion financière.

Une dernière étape de validation s'effectue au niveau du Service de la rémunération, c'est la vérification des comptes spécifiques auxquels nous avons accordé un numéro séquentiel, pour savoir si la comptabilisation tant des salaires bruts,

des bénéfices marginaux, les retenues à la source à payer, de même que le transfert, font en sorte que ces comptes se régularisent à zéro.

Paie de cancellation:

Malgré tous les points de validation, mise à jour, vérification, il s'avère nécessaire de canceller environ 75 chèques par année. Cette opération commande de comptabiliser, à l'inverse d'une comptabilisation normale, toutes les transactions ayant affectées un dossier. Il faut corriger manuellement le dossier de l'employé.

Compte tenu que toutes ces opérations doivent être faites tant au niveau de la paie qu'au niveau de la gestion financière, et ce manuellement, elles nécessitent une somme de travail équivalente à 15 jours/homme annuellement.

Tous les documents ayant servi soit à la comptabilisation d'une paie régulière et/ou d'une paie de cancellation sont classés par collège, par sommaire de distribution, sommaire de listes 48, sommaire des journaux de paie, sommaire par nature ou sujet de comptabilisation: transfert salaire, obligations, etc.

Conciliation bancaire du compte salaire

La conciliation bancaire du compte salaire est effectuée par le personnel des Services financiers, pour les fins de vé-

des bénéfices marginaux, les retenues à la source à payer, de même que le transfert, font en sorte que ces comptes se régularisent à zéro.

Paie de cancellation:

Malgré tous les points de validation, mise à jour, vérification, il s'avère nécessaire de canceller environ 75 chèques par année. Cette opération commande de comptabiliser, à l'inverse d'une comptabilisation normale, toutes les transactions ayant affectées un dossier. Il faut corriger manuellement le dossier de l'employé.

Compte tenu que toutes ces opérations doivent être faites tant au niveau de la paie qu'au niveau de la gestion financière, et ce manuellement, elles nécessitent une somme de travail équivalente à 15 jours/homme annuellement.

Tous les documents ayant servi soit à la comptabilisation d'une paie régulière et/ou d'une paie de cancellation sont classés par collège, par sommaire de distribution, sommaire de listes 48, sommaire des journaux de paie, sommaire par nature ou sujet de comptabilisation: transfert salaire, obligations, etc.

Conciliation bancaire du compte salaire

La conciliation bancaire du compte salaire est effectuée par le personnel des Services financiers, pour les fins de vé-

rification interne.

Chèque détruit, perdu ou autres

A la connaissance d'un tel évènement, l'arrêt de paiement est signifié à la banque par un avis spécial à cet effet. L'émission du duplicata s'effectue un mois après cet arrêt de paiement par notre service lorsque la conciliation bancaire et la vérification d'usage ont été effectuées.

FONCTION IV

ASSURER LES LIAISONS AVEC CES MEMES UNITES ET LE SERVICE INFORMATIQUE EN CE QUI A TRAIT AUX OPERATIONS RELATIVES A LA PAIE ET A LA GESTION DES DOCUMENTS

En préparant une rencontre annuelle pour les principaux usagers du système en vue de préciser l'aide technique que nous fournissons à notre service, de traiter de sujets particuliers à la demande des usagers, d'explorer des solutions possibles aux problèmes soulevés et d'évaluer ces dernières pour choisir la solution priviligiée.

Notre service participe à l'activité de gestion des documents en y classifiant et conservant les documents d'entrée et de sortie du système de la paie:

- dossiers-transactions des employés;
- journaux de paie;
- retour de chèques;
- distributions;
- rapports annuels;
- T4, TP4;
- listes diverses;
- etc ...

Nous devons également maintenir à jour le cahier de codification budgétaire des salaires.

Le responsable du Service de la rémunération autorise toutes les productions contenues au catalogue des productions numériques, extractions du fichier-maître de paie et toute demande d'exploitation ou de développement spécifique, suite à des demandes reçues des collèges, et ce en vue d'assurer la confidentialité, la sécurité et l'utilisation rationnelle de ces services.

FONCTION V

ASSURER LE RESPECT DES PRESCRIPTIONS LEGALES ET CONVENTIONNELLES RELATIVES AUX RETENUES A LA SOURCE ET AUX BENEFICES MARGINAUX

Les principales retenues légales à la source sont les suivantes:

- l'impôt provincial et fédéral;
- la Régie des rentes du Québec;
- l'assurance-chômage;
- la part de l'employeur pour la Régie de l'assurance-maladie du Québec;
- le fonds de pension;
- les demandes formelles à des tiers;
- les saisies de salaires.

S'assurer que le système fonctionne en concordance avec les lois fédérales et provinciales et faire la mise à jour dans les délais prescrits par ces lois.

Au niveau des retenues à la source, relatives au conventions collectives et bénéfices marginaux, se greffent celles de nature suivantes: cotisation syndicale, caisse sociale, caisse d'économie, obligation d'épargne et assurance.

S'assurer que le système fonctionne en concordance avec les conventions collectives et les demandes spécifiques formulées par les Directions du personnel qui eux reçoivent des entités syndicales sur demandes spécifiques. La mise à jour pour les changements relatifs aux retenues prévus dans les conventions nécessite un délai d'un mois pour la rendre effective.

Pour répondre à cette demande nous devons procéder à l'encodage du pointeur de paie et des dossiers concernés.

FONCTION VI

DE PROCEDER AU REMBOURSEMENT MENSUEL DE CES DITES RETENUES

Le système étant alimenté par les distributions de paie et les bénéfices marginaux part-employeur génère pour tous les comptes à payer de tous les fournisseurs de paie un historique scolaire de toutes les transactions contenues dans ce fichier de même que le solde dû à date à ces fournisseurs.

Nous devons procéder à la sélection des fournisseurs pour lesquels nous désirons que le système génère automatiquement le chèque mensuel de même que les détails de ces retenues.

Nous devons également préparer la documentation à être expédiée avec le chèque et celle appuyant notre pièce justificative.

Assurances

Le Service du personnel des collèges assure l'inscription, les changements et modifications aux plans d'assurances pour toute catégorie de personnel, et ce avec les compagnies d'assurances. Il nous transmet l'information pour que nous puissions l'encoder au dossier des employés.

Comme déjà mentionné, toutes les modifications sont notées au dossier de chacune des compagnies afin de procéder à la vérification des factures d'assurances collectives pour la Mutuelle-vie des fonctionnaires du Québec, l'assurance individuelle pour la Mutuelle-vie des fonctionnaires du Québec, l'assurance collective pour la Mutuelle S.S.Q. et la Great West (C.A.D.R.E.) pour quelques employés d'un collège.

Nous devons préparer l'autofacturation pour tout le personnel cadre et de gérance avec la compagnie Assurance-vie Desjardins et également préparer l'autofacturation pour tout le personnel de service avec cette même compagnie.

Lorsqu'il s'agit de payer les factures d'assurances de la M.V.F.Q. collective, individuelle, S.S.Q. et C.A.D.R.E., nous devons faire la liste de toutes les modifications apportées au niveau des paies couvertes par la période visée de cette facturation.

Même opération au niveau de l'autofacturation et tous ces renseignements sont colligés sur des bordereaux de transmission "Assurances" que nous transmettons avec notre chèque.

Cela veut dire qu'au niveau de la retenue à la source, le paiement des factures et l'autofacturation, ces opérations relèvent du Service de la rémunération.

Toutes les inscriptions relatives à la comptabilisation du chèque en remboursement des assurances doivent être faites manuellement au système de la gestion financière (fichier fournisseur).

FONCTION VII

DE PROCEDER A LA VERIFICATION INTERNE DES POSTES DE SALAIRES ET DES BENEFICES MARGINAUX

Un programme de vérification interne est élaboré en vue de s'assurer que les données traitées au Service de la rémunération sont conformes aux demandes des collèges et ont été comptabilisées correctement au poste de salaire du système de la gestion financière.

Suite à cette vérification nous procédons par écritures de journal au niveau de la gestion financière pour corriger toutes les anomalies notées.

Au système de paie, nous procédons également à la correction des dossiers concernés par des transactions massives.

Cette vérification permet d'obtenir le plus de preuves possibles de l'exactitude des opérations et assure également l'autocontrôle par le contrôle automatique d'une tâche par l'exécution d'une autre tâche.

L'organisation méthodique des responsabilités et l'organisation de l'acheminement des données comptables en relation avec la division du travail, doivent être telles que les

données concordent selon les divers départements qui se partagent les différentes étapes d'une opération.

FONCTION VIII

DE PROCEDER A UNE VERIFICATION SPECIFIQUE RELATIVE A LA MASSE SALARIALE DES ENSEIGNANTS

En plus d'accélérer le processus d'élaboration du rapport annuel relatif à la rémunération des enseignants, nous procédons au cours du mois de mai à la vérification de tous les dossiers de paie des enseignants des collèges.

Nous utilisons ces données comptables relatives aux salaires de base annuels des enseignants pour les comparer avec le relevé statistique des unités de mesure de personnel rédigé par ce même département, et ce en fonction de l'autorisation des clientèles et personnel enseignant autorisé pour l'année en cours. Cette opération permet d'établir le résiduel de la masse salariale des enseignants payables en vertu de la convention collective de travail (8-4.08).

FONCTION IX

DE COLLABORER AVEC LES INSTANCES CONCERNEES A L'ELABORATION DES PREVISIONS BUDGETAIRES, ASSURER CETTE MEME COLLABORATION POUR L'ACTIVITE DE LA REVISION BUDGETAIRE

Notre collaboration à ce dossier consiste à dresser les tableaux statistiques établissant les unités de mesure des personnels de toute catégorie et les statistiques monétaires en fonction de la classification de ces mêmes employés en regard avec la politique administrative et salariale et les conventions collectives de travail et établir les bénéfices marginaux s'y rattachant.

FONCTION X

PREPARER L'EMISSION DES T4 ET TP4

Nous procédons manuellement aux relevés des totaux de contrôle de paie hebdomadaire du système.

Nous procédons manuellement aux relevés des paiements d'impôt et autres retenues légales.

Nous balançons ces données quatre fois par année avec le système de paie pour les données salariales et avec le système de gestion financière pour les autres types de retenues. De telle sorte que nous pouvons réaliser l'émission des T4 et des TP4, et ce dans les meilleurs délais au début de janvier.

Ces opérations s'effectuent par collège et en total, puisque nous détenons des numéros uniques d'employeurs au niveau des ministères du Revenu fédéral et provincial.

Nous transmettons les formulaires T4, TP4 sous enveloppes scellées individuellement aux Directions du personnel des collèges, qui eux assurent la distribution avec le chèque de paie de l'employé.

Des montants sont payés par les Services financiers en remboursement de cours de perfectionnement.

Nous fournissons une liste de notre fichier maître de paie et les Services financiers colligent les montants versés tout au cours de l'année.

Nous transmettons cette liste pour approbation par la Directio- du service du personnel et sur réception, nous devons préparer l'émission manuelle des T4, TP4 et inclure toutes ces données au sommaire annuel.

Nous complétons les formulaires sommaires pour les ministères du Revenu fédéral et provincial. Egalement l'opération transmission de données relative au salaire s'effectue sur bandes magnétiques au niveau du ministère du Revenu provincial.

Cette même opération se réalisera avec le Ministère fédéral du revenu aussitôt que le système aura été amendé.

FONCTION XI

TRANSMETTRE LES RAPPORTS ANNUELS AU MINISTERE DU REVENU FEDERAL ET PROVINCIAL

Nous devons compléter un rapport statistique annuel sur les personnels bénéficiant des avantages d'assurances traitement conférés à la P.A.S. et aux conventions collectives de travail.

Ces données sont transmises à la Commission administrative du Régime de retraite en vue de la revision annuelle du taux de participation de l'employeur au chapitre de la cotisation réduite à l'assurance-chômage.

Nous recevons régulièrement des demandes de relevés de salaire pour des employés ayant quitté le service.

Nous gardons copie en dossier et les transmettons aux Directions du personnel qui complètent ces demandes d'informations supplémentaires, puisque ce sont ces directions qui préparent les relevés de cessation d'emploi.

La Régie des rentes du Québec nous transmet, suite à notre production annuelle de TP4, des formulaires individualisés mentionnant la non-concordance soit du numéro d'assurance social

ou du nom les empêchant de verser au compte de l'employé les sommes payées par ce dernier au Régime des rentes du Québec.

Notons ici qu'en ce qui concerne le numéro d'assurance sociale ces données sont validées à la création de notre dossier informatisé.

Nous devons toutefois compléter les données permettant au ministère de faire le lien entre le nom de fille et le nom de femme mariée inscrit à nos dossiers.

Le ministère du Revenu du Québec nous transmet le formulaire de conciliation des participations (employé-employeur) au Régime des rentes du Québec et la participation de l'employeur à la Régie de l'assurance-maladie du Québec ou Financement Programme santé.

Nous devons procéder à la révision de notre déclaration, classée (en double, par ordre alphabétique) et ce relevé reçu (en ordre numérique de TP4), pour informer le ministère des particularités faisant en sorte que ces revenus payés ne sont ou excèdent les revenus cotisables déjà déclarés sur un autre TP4.

Cette opération est nécessaire puisque nous produisons manuellement les T4-TP4 pour le perfectionnement.

Des démarches sont en cours avec les Directions du person-

nel pour informatiser ces paiements au dossier éliminant ces opérations.

Les ministères du Revenu fédéral et provincial procèdent à des vérifications sur place des données déjà transmises.

Nous devons fournir l'assistance requise lors de ces vérifications à l'aide de nos dossiers-employés, de nos conciliations et fournir tout renseignement supplémentaire jugé nécessaire.

Procéder aux corrections par la production de T4 ou TP4 amendé et T4-TP4 sommaire amendé s'il y a lieu.

Nous devons transmettre au ministère du Travail et de la Main-d'oeuvre du Québec les renseignements statistiques des salaires versés aux électriciens, procéder aux versements trimestriels des sommes exigées et fournir le rapport annuel requis.

Fournir l'assistance requise lors de vérification sur place par l'agent-vérificateur de ce ministère.

En ce qui concerne la Commission du salaire minimum, s'enquérir des informations, amendements et les transmettre aux Directions du personnel.

Faire les mises à jour des dossiers de paie s'il y a lieu.

CHAPITRE XII

PREPARER ET TRANSMETTRE, EN COLLABORATION AVEC LES SERVICES DU PERSONNEL, LE RAPPORT ANNUEL A LA COMMISSION ADMINISTRATIVE DU REGIME DE RETRAITE (FONDS DE PENSION)

Un document de travail nous est produit par le Service de l'informatique. Ce document relève les données inscrites au fichier-maître de paie.

Une vérification est effectuée pour identifier les dossiers manquants à ce rapport. Les résultats par collège sont ensuite conciliés avec les versements mensuels de l'année. La réalisation du rapport annuel au fonds de pension nécessite le relevé manuel de données relatives à plusieurs types de versements de salaires effectués en cours d'année.

Nous devons, avec la collaboration des Services du personnel, valider les données d'enregistrement des nouveaux personnels et de ceux qui ont quitté en cours d'année.

Nous devons valider également les changements de régime autorisés par la Commission administrative du Régime de retraite au cours de l'année et identifier les employés non-syndiqués et les non-syndicables. Procéder au calcul manuel individuel et à l'inscription des corrections et amendements des

données monétaires relatives aux:

- congé maternité;
- congé sans solde (vacances ou autres);
- paiement en garantie de traitement (85%);
- paiement suite à un accident de travail;

cf: rapport individuel et trimestriel effectué par les Directions du personnel au cours de l'année;

et calculer manuellement les salaires percevables s'y rattachant.

On peut qualifier ce rapport d'une très grande importance puisqu'il servira historiquement de base de calcul des pensions des employés lors de leur retraite.

Nous devons fournir l'assistance à la Commission administrative du Régime de retraite pour l'acheminement de documentation et relevé aux employés. Nous devons également fournir l'assistance à ce personnel qui procède à des vérifications, soit sur place ou par correspondance, s'assurant ainsi de la concordance des dossiers, tant au niveau inscription que de celui de leurs valeurs monétaires.

Nous devons finaliser le dossier de fonds de pension pour les années antérieures à juillet 1973 (Régime supplémentaire des rentes).

Dossiers et démarches en cours avec les instances suivantes pour répondre aux besoins et exigences de celles-ci:

- collègues et employés ou ex-employés;
- l'Assurance-vie Desjardins;
- l'Alliance compagnie mutuelle d'assurance vie;
  (S.P.E.) (Alliance soutien)
- Commission administrative du Régime de retraite;
- Régime des rentes du Québec;
- ministère du Revenu national;
- ministère du Revenu provincial.

CHAPITRE XIII

PREPARER LE RAPPORT ANNUEL A LA COMMISSION DES ACCIDENTS DU TRAVAIL DE QUEBEC

Nous devons compléter le rapport statistique annuel exigé par cette commission à l'aide des totaux de contrôle des salaires versés.

Nous devons préparer l'estimé des salaires pour l'année subséquente et procéder au paiement d'une avance sur la cotisation des salaires estimés.

Sur réception de la facturation de l'ajustement des cotisations de l'année et de l'avance visée par le rapport annuel, préparer le paiement et comptabiliser à la gestion financière ces dépenses par collège, par employé et par service.

Nous avons un programme informatisé facilitant cette opération.

CHAPITRE XIV

COLLABORER A LA PREPARATION DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL, POUR CE QUI A TRAIT AUX DONNEES SALARIALES ET CELLES DES AVANTAGES SOCIAUX, EN PREPARANT DES RAPPORTS STATISTIQUES S'Y AFFERENT

Le rapport financier annuel, tel que structuré par la DGEC, doit être complété en tenant compte de la méthode générale de mesure des personnels et dans une deuxième partie de la méthode uniforme de comptabilisation des coûts.

La complétion des rapports statistiques inhérents aux salaires et avantages sociaux constitue l'une des activités très importante du Service de la rémunération en collaboration avec les Services du personnel et la Direction des services financiers.

En vue d'assumer cette responsabilité, le responsable:

- assiste aux rencontres d'information de la DGEC;
- étudie la documentation pertinente;
- prépare et collige avec son personnel les états de salaires et les statistiques s'y rattachant plus précisément aux rapports suivants:
  1) Sommaire de la clientèle et du personnel enseignant régulier;

2) sommaire des salaires - enseignement régulier;

3) sommaire du personnel non-enseignant et du traitement par service et par groupe - enseignement régulier;

4) sommaire de la clientèle - éducation aux adultes;

5) sommaire du personnel - éducation aux adultes;

6) sommaire des salaires - éducation aux adultes;

7) sommaire de la clientèle et du personnel - services auxiliaires;

8) sommaire des salaires - services auxiliaires;

9) coûts de la rémunération par catégorie de personnel selon les termes des conventions collectives:

   a) à l'enseignement régulier;

   b) école spécialisée;

   c) budgets spéciaux;

   d) éducation aux adultes;

   e) services auxiliaires.

Suite à la transmission des données du rapport financier annuel, prépare le dossier en vue de répondre à toute demande de renseignements supplémentaires jugés nécessaires à l'analyse des états financiers par la DGEC.

Assure aux vérificateurs sa collaboration lors de la vérification externe.

LA GESTION DES APPROVISIONNEMENTS

LES ACHATS GLOBALISES

La gestion des approvisionnements

La fonction approvisionnement, prise intégralement, ne peut se prêter avec avantage au concept de mise en commun que ce soit à l'intérieur d'un service centralisé ou collectif.

En effet, la majeure partie des actions posées en ce domaine font appel à des choix dont les paramètres, sans être toujours évidents, ont une importance parfois relative en d'autres occasions arbitraires.

D'une part, il devient difficile de concilier les intérêts individuels et collectifs à partir de critères en trop grande partie subjectifs. Nous pensons particulièrement à certains équipements de laboratoire, d'entretien et autres.

D'autre part, la standardisation, souvent nécessaire à de telles actions, s'avère difficile. L'exemple typique est l'achat de papier pour imprimeuse. En effet, la réaction du papier choisi aux conditions d'humidité et de chaleur entraînera dans deux cas sur trois un gaspillage inutile et honéreux. Dans cette situation précise la standardisation doit se pratiquer d'abord sur les équipements et non sur le matériel de production.

Nous pourrions citer de nombreux exemples, lesquels n'ajouteraient guère à ce que les acheteurs qualifiés ne connaissent déjà.

Bref, une partie de la fonction approvisionnement nous apparaît viable dans le contexte des "centres d'acquisition et de gestion de ressources partagées". Celle-ci se compose d'un certain nombre d'achats, bien qu'ils méritent d'être préalablement définis, lesquels ont intérêt à être globalisés.

Les achats globalisés

La section III de notre étude tente de brosser un tableau de l'état des dépenses des cegeps. Cela ne constitue pas un portrait exhaustif mais on peut affirmer qu'il tient compte de la majeure partie des dépenses du réseau.

Dans un contexte provincial les dépenses du réseau, au niveau des achats de biens et services, peuvent paraître à première vue moins importantes pour le lecteur que pour nous. Dans un budget qui se chiffre en milliards il est évident que $68,000,000 de dépenses revêtent des proportions moins importantes.

Par contre, prises régionalement, les dépenses des cégeps d'un territoire donné gagnent en importance. Elles s'affirment souvent un rouage économique fondamental, particulièrement dans les régions périphériques.

Pour les régions urbaines à forte concentration, cette importance est pondérée par l'action économique des autres niveaux de l'industrie que l'on y retrouve généralement en

plus grand nombre. Cependant ces régions regroupent, en proportion équivalente, plus de cegeps que dans les premières. L'importance demeure alors relativement élevée et la formule "d'achats globalisés" ne perd pas en intérêt économique ce que les régions périphériques gagnent sur le plan de l'impact économique.

Sur le plan de la stricte responsabilité sociale et publique, une dépense, quelle qu'elle soit, mérite qu'on y attache le même degré d'intérêt car il s'agit toujours, peu importe l'ordre de grandeur, d'un bien public.

Les mythes

Lors des rencontres qu'a suscité notre étude, nous avons relevé deux attitudes particulières face aux achats globalisés. On leur attache une importance parfois telle qu'elles prennent facilement le visage d'un mythe:

1. tout peut faire l'objet d'achats globalisés;
2. plus les quantités achetées s'élèvent plus l'économie d'échelle réalisable est grande.

Nous affirmons que l'une et l'autre sont fausses.

D'une part, l'achat de groupe doit se plier à la règle stricte de la standardisation minimale et d'une satisfaction maximale des partenaires en cause. Or, une standardisation à

son maximum suppose une contrainte à la liberté de choix, ce qui s'avère inconciliable avec une satisfaction maximale. Plus les produits deviennent spécialisés plus la standardisation augmente. Analysons ces deux paramètres.

Le tableau 5-4 nous illustre le comportement des éléments "satisfaction/standardisation" et suppose qu'au degré H'(satisfaction) devrait correspondre le degré H (standardisation) Il en va de même pour les degrés G'/G, F'/F et ainsi de suite pour les autres niveaux d'éléments. Une telle réalité confirmerait l'hypothèse que plus les partenaires sont contraints dans leur choix plus ils sont satisfaits. Nous doutons fort du réalisme véhiculé par cette démarche.

Par contre, le tableau 5-5 apparaît plus réaliste. En effet, la satisfaction maximale (voir même idéale et utopique) se rencontrerait en situation 8/1', la situation médiane (satisfaction/standardisation) 4/4' et la plus défavorable en situation 1/8'. Bref, la satisfaction est inversement proportionnelle au degré de standardisation. Il faut donc viser un niveau de satisfaction acceptable accompagné d'une standardisation minimale. Tout achat ne peut donc être globalisé car certains produits et/ou équipements obligeraient à un niveau de standardisation élevé.

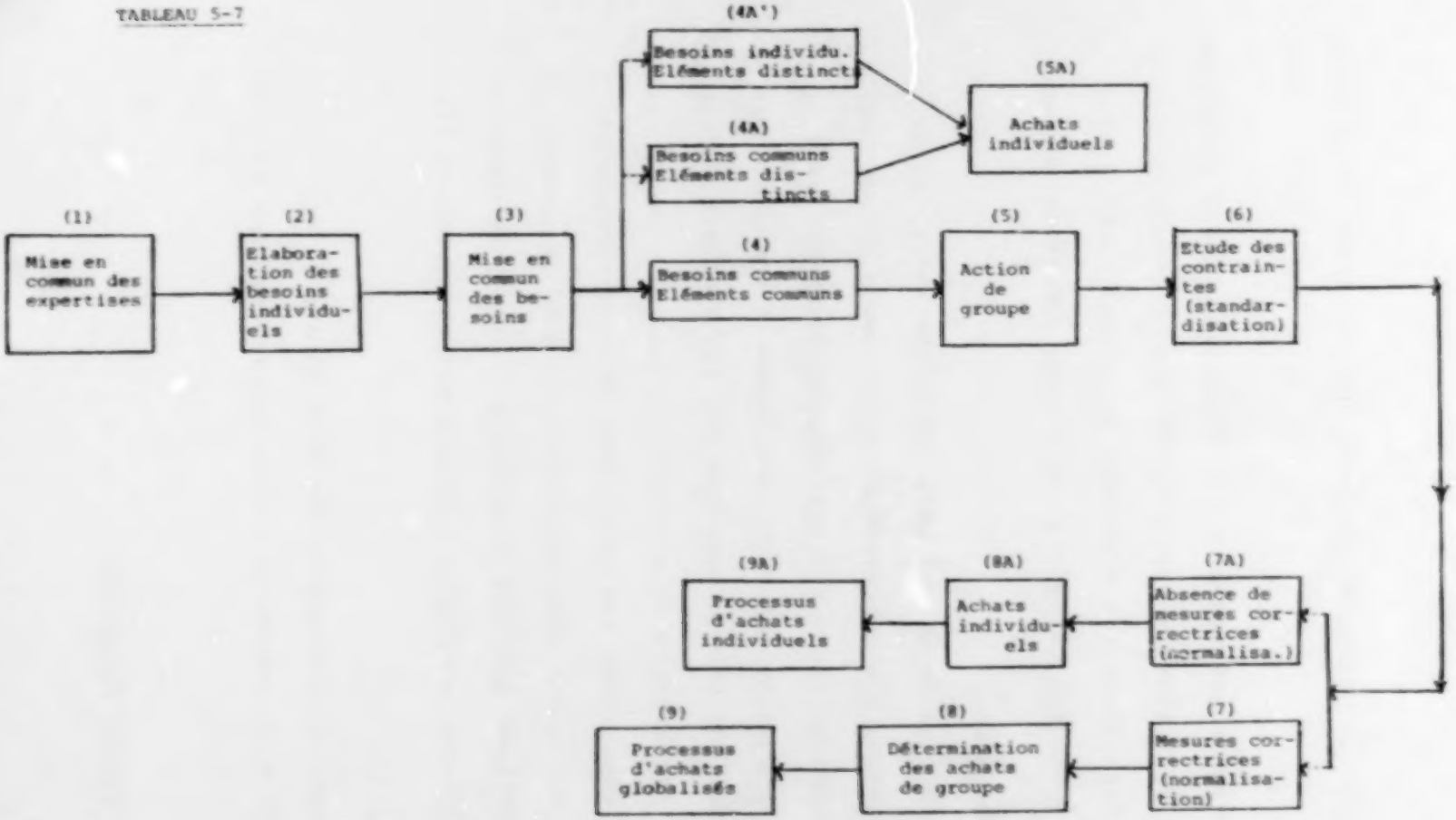
La seconde affirmation sur les économies d'échelle n'est guère plus réaliste. Si cela était vrai on pourrait affirmer

que les coûts décroissent à l'infinie à mesure que le nombre d'unités achetées augmente. Ainsi on atteindrait un niveau d'acquisition sans coût puisqu'à un nombre d'unités données correspondrait un coût "0". Le tableau 5-6 nous exprime l'illogisme de l'affirmation.

Cependant il est exact de parler d'une certaine économie d'échelle, laquelle n'est pas indéfinie. Notre simulation économétrique (section III) ne calcule pas les économies d'échelle. Cependant on sait qu'elles sont réalisables sur l'huile à chauffage (environ 20%), les produits de cafétéria (30%), l'achat de papier (certains cas révèlent 35%) etc. Elles s'affirment plus faibles sur d'autres produits tels les matériaux de construction (10-12%), certains produits chimiques (5% et moins). Il ne s'agit là que d'approximations fournies par quelques grossites que nous avons consultés rapidement. Ces données n'ont pas fait l'objet d'études approfondies. Elles mériteraient d'être exploitées plus sérieusement.

Les économies d'échelle sont fonctions de la catégorie d'achats et de l'importance de ceux-ci. Il importe, dans un premier temps, d'identifier les produits dont l'économie d'échelle est assurée et susceptible de satisfaire les partenaires.

TABLEAU 5-7


(1)
Mise en commun des expertises
(2)
Elaboration des besoins individuels
(3)
Mise en commun des besoins
(4A')
Besoins individu. Eléments distincts
(4A)
Besoins communs Eléments distincts
(4)
Besoins communs Eléments communs
(5A)
Achats individuels
(5)
Action de groupe
(6)
Etude des contraintes (standardisation)
(7A)
Absence de mesures correctrices (normalisa.)
(8A)
Achats individuels
(9A)
Processus d'achats individuels
(7)
Mesures correctrices (normalisation)
(8)
Détermination des achats de groupe
(9)
Processus d'achats globalisés
Action
Choix d'action

Un service d'achats globalisés

Sa nature

A l'égard d'un service d'achats globalisés deux distinctions s'imposent et constituent un préalable à la définition de ce dernier.

Il y a souvent confusion entre un service d'achats centralisés et un service d'achats globalisés. Dans le premier on réfère à une structure organisationnelle, dont la caractéristique est de substituer aux organismes qu'elle représente. Dans ce cas, les organismes assujettis à cette forme de structure n'exercent que peu de contrôle sur leurs achats. Leur rôle se limite à la vérification des produits reçus. Cette forme de service se rencontre fréquemment au niveau de l'entreprise privée où les départements n'ont pas d'entité juridique différente de la maison-mère, du siège social ou de la compagnie elle-même.

Dans le contexte collégial, où chaque organisme possède une personnalité juridique autonome, il devient impossible, pour peu que l'on vise la satisfaction des partenaires, de penser à maintenir une structure de substitution aux autorités locales.

Un service "d'achats globalisés" devient donc autre chose

qu'un service "d'achats centralisés". Il implique la mise en commun des volontés individuelles à se doter de moyens collectifs visant le processus d'achats en groupe.

Dès lors, il ne s'agit plus d'un mouvement imposé et doublé d'une structure coercitive à l'égard des partenaires mais de la recherche de moyens adéquats à satisfaire les besoins individuels et ce à des coûts moindres.

Bref, cela suppose des choix collectifs préalables aux engagements individuels.

Une autre caractéristique importante réside dans la possibilité, pour un service d'achats globalisés", de s'allier des partenaires autres que les collèges. Ainsi on augmente la variété des produits susceptibles de faire l'objet d'achats en groupe.

On peut alors prévoir que le système "d'achats globalisés" respectera le caractère local des partenaires (service autonome pour chaque collège) et préservera de la vulnérabilité d'un pouvoir d'achat réduit par la mise en commun d'un pouvoir d'achat plus élevé (achats globalisés).

Ses objectifs

Les objectifs d'un système d'achats globalisés ne sont pas qu'économiques; ils visent en plus l'excellence des pro-

duits et le partage d'expertise en matière d'approvisionnement:

1. maximiser les économies réalisables liées au pouvoir d'achat plus élevé en groupe;
2. obtenir à un coût moindre des produits de qualité équivalente et supérieure;
3. limiter les écarts de prix, souvent injustifiés par l'absence de compétition;
4. amener les fournisseurs à augmenter la qualité de leurs produits et à améliorer l'état du service;
5. permettre l'échange entre spécialistes sur les problèmes d'approvisionnement et les solutions possibles;
6. créer un "groupe-conseil" quant aux procédés de standardisation et de normalisation inhérents à la qualité des produits, leur rentabilité et les processus d'implantation;
7. fournir aux collèges un mécanisme adéquat pour répondre aux besoins des négociations avec les fournisseurs.

Les politiques de développement d'un système d'achats globalisés sont déterminées dans un deuxième temps. Il importe de répondre à des préoccupations plus immédiates d'ordre économique.

Son rôle

Les orientations du Service "d'achats globalisés" sont avant tout déterminées par la Commission des achats. Cependant il lui revient, à l'intérieur des mandats confiés par le Conseil de gestion, d'exécuter les tâches inhérentes à la fonction d'approvisionnement:

1. faire l'inventaire des besoins des collèges en matière d'acquisition de groupe;
2. préparer les devis préalables aux soumissions;
3. recevoir les soumissions;
4. exécuter les mandats confiés par les collèges;
5. recueillir les données relatives aux achats de groupe envisagés;
6. participer, en collaboration avec les Services informatiques, à l'élaboration des inventaires;
7. tenir à jour les informations relatives à l'actualisation des produits;
8. assurer, avec l'aide de la Commission des achats, le respect des ententes intervenues avec les fournisseurs;
9. assurer la production des informations à distribuer aux fournisseurs, suite aux ententes avec la commission;
10. évaluer l'application des critères de la politique d'achat gouvernemental;
11. exécuter les travaux relatifs à la Commission des achats

(convocation, ordre du jour, procès-verbaux, etc.);

12. négocier les achats suite aux accords de la commission;
13. produire un rapport annuel à la commission à l'intention du Conseil de gestion;
14. exécuter toute autre tâche confiée par le Conseil de gestion.

La Commission des achats

Nous ne reviendrons pas sur la composition de la "Commission des achats", le principe étant énoncé à plusieurs reprises dans cette section de notre étude.

Il convient de s'attarder davantage au rôle de celle-ci et de ses fonctions.

Rôle

Les représentants à la "Commission des achats" agissent avant tout à titre d'experts sur les besoins en approvisionnement et les moyens d'y répondre.

En second lieu, ils représentent leur organisme respectif et visent à la clarification des besoins individuels. Ce n'est qu'à la troisième étape du processus qu'intervient la mise en commun des besoins, dont les éléments communs, devraient amener ces derniers à poser des actions de groupe au niveau des acquisitions.

Enfin, préalable à l'achat de groupe la commission établit l'ensemble des contraintes (standardisation) et des mesures possibles (normalisation), facteurs dont la satisfaction des partenaires dépend.

Nous illustrons au tableau 5-7 le cheminement du processus des travaux de la commission.

Ainsi, nous retrouvons la mise en commun d'expertises individuelles par le biais des acheteurs des collèges (1), lesquels voient à la clarification des besoins respectifs de chacun des partenaires (2). Une fois cette étape franchise il y a mise en commun de ces besoins (3) lesquels peuvent amener à l'établissement de trois types de besoins: besoins communs dont les éléments sont distincts (4A), besoins individuels et éléments distincts (4A') et enfin sur des besoins communs dont les éléments sont également communs (4). Les deux premiers types de besoins donnent lieu à l'action d'achats individuels (5A).

Quant au troisième type de besoins (4) il contraint à décider d'actions de groupe (5) en matière d'acquisition. La commission établit l'ensemble des contraintes (6) et voit à la possibilité de mesures correctives (7) où à l'absence de ces dernières (7A).

Dans ce dernier cas (7A) il faudra envisager l'achat in-

dividualisé (8A) d'où l'intervention des mécanismes d'achats respectifs (9A) à chacun des partenaires.

Par contre, de la possibilité de mesures correctrices (7) par le biais de la normalisation découle la détermination des achats globalisés de groupe (8) et déclenche le processus d'achats collectifs ou globalisés (9).

Tâches

De ce cheminement global nous pouvons dégager un ensemble de fonctions et de tâches dont la commission sera responsable:

1. agir à titre de groupe d'experts auprès du Conseil de gestion;
2. déterminer les besoins d'approvisionnements et d'acquisitions susceptibles de faire objet d'achats globalisés;
3. élaborer des critères de standardisation et de normalisation préalable à l'achat collectif;
4. déterminer les contenus d'information à l'intention des fournisseurs;
5. assurer le respect de la politique d'achat du gouvernement québécois;
6. établir un processus de devis et soumissions;
7. assurer le respect des ententes intervenues entre les partenaires participants;

8. mettre sur pied un mécanisme d'évaluation à l'egard de la satisfaction des partenaires;
9. assurer le suivi des ententes intervenues avec les les fournisseurs;
10. évaluer les besoins au niveau des ressources humaines;
11. évaluer les impacts économiques des achats globalisés;
12. proposer au Conseil de gestion un plan de développement des activités d'acquisition;
13. proposer un plan annuel des activités de la commission et du Service collectif d'achats globalisés;
14. déterminer un ensemble de stratégies susceptibles de répondre aux besoins des collèges et propres à atteindre des objectifs déterminés dans le plan annuel des activités;
15. Préparer, à l'intention du Conseil de gestion; un rapport annuel de ses activités et de leur évaluation.

Prospectives

Le but premier de ces quelques lignes sur les achats globalisés ne constituent qu'une réflexion incomplète.

Nous voulions d'abord sensibiliser les administrateurs au phénomène relativement nouveau des achats de groupe, amener les responsables public à réfléchir au devenir des riches.

ses collectives et individuelles et enfin proposer, à l'intérieur de notre modèle du "centre d'acquisition et de gestion de ressources partagées" un cheminement de base afin d'aider ceux qui le désirent à mettre en commun leur potentiel particulier dans une structure de force collective.

Nous aurions pu élaborer plus longuement sur ce sujet et déboucher sur un plan de développement, à moyen et long terme, pour ce genre de service collectif. D'une part, nous croyons essentiel de respecter l'autonomie des collèges et, d'autre part, il nous apparaît fondamental de compter sur le dynamisme du réseau et de lui confier ce qui lui revient: l'exercice et l'administration de ses responsabilités.

L'insuccès d'un certain nombre de structures vient souvent du manque de "personnalisation" avec lequel notre système social et politique, à mesure que l'Etat grandit et "s'éléphantise", se contamine à un rythme épidémique. Notre modèle, incompatible avec une telle idéologie, ne pouvait se permettre autre chose que de préparer les réflexions, donner les indications de base essentielles, brosser le profil des solutions possibles sans pour cela en déterminer tous les paramètres et soumettre au jugement des responsables le bien fondé de nos propos.

TABLEAU 5-4

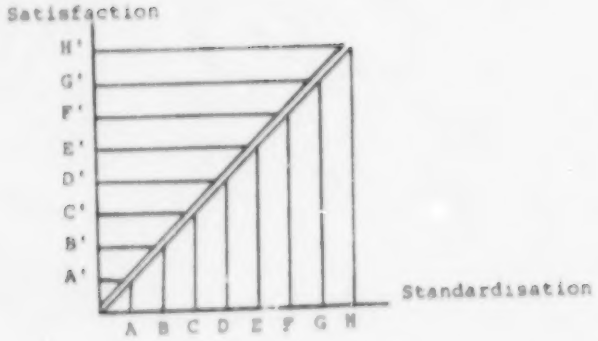


TABLEAU 5-5

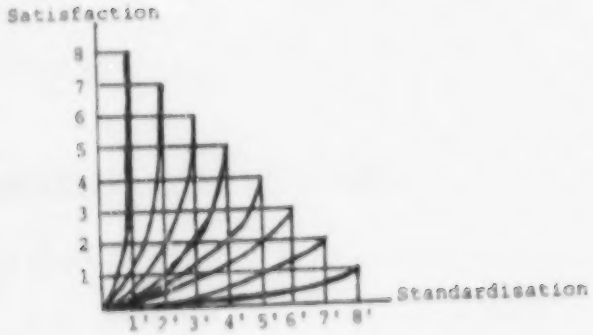
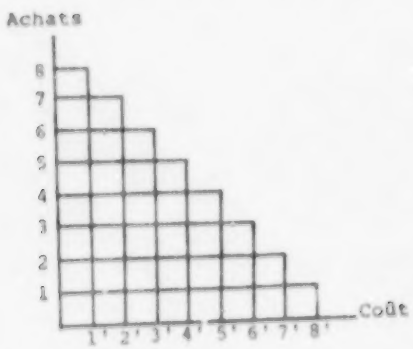


TABLEAU 5-6



LA GESTION DE L'INFORMATIQUE

L'informatique et la gestion

Au terme de l'idéologie d'un "centre d'acquisition et de gestion de ressources partagées", la gestion de l'informatique se veut avant tout un support à l'information de gestion.

La localisation partagée des appareils (Hadware) ne devrait pas entraîner, au niveau des esprits, la confusion fort lamentable entre la centralisation des mécanismes et un contrôle centralisé. Il s'agit de gérer collectivement un "moyen" et non un moyen d'être géré collectivement.

Les premières décisions doivent porter sur les besoins en information des partenaires quant à la gestion des ressources matérielles, financières ou autres. La dernière décision devrait porter sur l'accès à l'informatique, les outils "nécessaires" (Hardware) et le prix que chacun accepte de payer pour l'information utile à sa gestion. Cela nous apparaît une grave erreur de se prononcer d'abord sur l'outil sans égard à ce que l'on veut construire.

La gestion collective d'un moyen informatique suppose, pour les partenaires, une réduction des coûts moyens d'exploitation et la possibilité d'obtenir un prix marginal moindre pour les unités d'information supplémentaires dont ils ont besoin. Si vous préférez, les coûts moyens devraient réduire suffisamment pour annuler les coûts marginaux que chacun de-

vait jusqu'à présent défrayer pour ses informations supplémentaires, ou bien les coûts devraient demeurer les mêmes pour un nombre de services supérieurs.

Les intérêts d'ordre économique ne sont pas les seuls sur lesquels on doit compter. Les informations de gestion, les bonnes surtout, économisent toujours beaucoup de temps. Elles sont préalables aux décisions essentielles au contrôle des résultats et souvent la base même des redressements inévitables.

Bref, l'administration moderne peut difficilement oeuvrer sans l'intervention directe ou non de "l'informatique". Cependant il faut se tenir loin de la tentation de tout lui confier. Il faut être conscient que "l'informatique" ne nous fournit pas d'informations autres que celles pour laquelle nous l'avons nourrie. Le gain en est un de temps pour la prise de décision, sans garantir pour cela le succès de nos actions.

L'informatique et l'action collective

L'approche de l'informatique, dans le contexte d'une action collective, pouvait présenter des formes multiples. Les hypothèses sont à la mesure des esprits qui les conçoivent. Nous avons retenu, pour éviter l'éparpillement, trois de celles-ci.

D'une part, les collèges pourraient limiter leur action

par le regroupement des appareils informatiques (hardware) soit par l'achat de ceux-ci ou la location collective de service. Cette première solution offre, sur le plan financier, certains avantages quant à la possibilité d'un traitement plus élevé de données et à une certaine réduction des coûts. Les désavantages résident dans l'obligation de limiter l'action collective à un nombre restreint d'activités établies préalablement et l'accès à des services pré-formulés souvent contraignants. De plus ce type d'action impose les organisations à se plier à des modèles dont la configuration n'est pas toujours propice à la spontanéité de ces derniers.

D'autre part, un groupe de collèges auraient la possibilité d'opter pour le regroupement d'un certain nombre de services et de relier à ceux-ci l'informatique. Il s'agit là d'une variante de la première situation dont les avantages se font décroissants à mesure que la quantité et la variété des services augmentent. En effet, elle donne lieu à une standardisation et à une normalisation à outrance. Dans ces conditions, il n'est pas certain qu'il y ait de nombreux avantages sur le plan de la rentabilité (économies et liberté d'action).

Enfin, la troisième hypothèse consiste à regrouper un certain nombre de services exigeant l'informatique (admissions, rénumération, etc..) et d'offrir en plus, aux partenaires, un service collectif d'informatique.

La proposition de notre modèle d'un "centre d'acquisition et de gestion de ressources partagées" nous entraîne à privilégier cette dernière option. Outre les coûts avantageux d'un tel système il permet l'intégration des activités générales de chacun des cegeps.

Les mécanismes informatiques (hardware) se trouvent alors décentralisés. Les partenaires possèdent les équipements voulus pour établir les liens nécessaires avec leur service collectif et se retrouvent en mesure de traiter des données variables qui leur sont propres.

L'informatique joue, dès lors, son plein rôle. Elle est à la fois support aux activités collectives et support à la gestion individuelle des partenaires.

Nous nous sommes refusés à discuter des modes informatiques à priviligier. Les collèges détermineront eux-mêmes le type d'outils essentiels à la réalisation de leur gestion.

Nous ne voulions pas également interférer sur la politique de l'informatique émise par la Direction générale de l'enseignement collégial. Il s'agissait pour nous de situer le rôle de l'informatique dans le cadre de notre proposition laquelle nous obligeait à opter pour la troisième hypothèse plutôt que pour les deux premières.

Quant à la Commission de l'informatique elle devrait ré-

pondre à la structure de base dont nous avons fait état précédemment dans notre étude. Nous admettrons volontiers son caractère particulier fondé avant tout sur les liens multiples du support informatique avec les autres services et l'outil-clé qu'il représente dans la gestion quotidienne des collèges du Québec.

APPENDICE

Les quelques mois qui nous séparent du début de nos travaux ont donné lieu à des changements majeurs au niveau des politiques gouvernementales à l'endroit des CEGEP.

Alors que nous parlions d'un projet de livre blanc nous nous retrouvons devant une refonte de la Loi des collèges publics du Québec.

Les structures vont inévitablement changer: un conseil des collèges est à prévoir prochainement, un nouveau régime pédagogique est en voie de rédaction et un nouveau départ s'annonce pour les collèges.

Les "centres d'acquisition et de gestion de ressources partagées" seront, suite à l'approbation de la nouvelle loi des collèges, chose possible, prévue et identifiée.

La Loi 21, sans émettre d'objections majeures à la réalisation de ces centres, n'incitait pas pour autant les collèges à s'organiser collectivement sur le plan des services autres que celui de l'enseignement.

Le nouveau projet de loi, à cet égard, est plus loquace. En effet, il identifie ces centres, sous le vocable de "la société", spécifie

leurs objectifs différenciés de l'enseignement, précise les mécanismes inhérents à leurs création et prévoie une législation distincte de celle attribuée aux fins d'enseignement.

Notre intention première était de conclure notre étude par la proposition d'une charte type et d'une réglementation propre à ces "centres d'acquisition et de gestion de ressources partagées".

Nous devons reculer devant cette proposition pour deux raisons. D'une part, le nouveau projet de loi n'ayant pas encore franchi le seuil de la troisième lecture, nous risquerions d'hypothéquer l'action définitive du législateur et d'autre part, notre proposition pourrait s'avérer inutile ou caduque si la loi devait subir un écart considérable avec le projet de loi sur ce point particulier.

Nous pouvons supposer que la nouvelle loi des collèges publics du Québec maintiendra les dispositions déjà énoncées dans le projet déposé en chambre présentement.

Suite à cette étape, il nous reviendra de compléter, sur le plan professionnel, notre démarche en proposant aux CEGEP des modalités juridiques d'intégration et de mise sur pied des "centres d'acquisition et de gestion des ressources partagées".

Achevé d'imprimer à
Québec en octobre 1979, sur
les presses du Service des impressions en régie
du Bureau de l'Éditeur officiel
du Québec

Éditeur officiel
du Québec
Service des
impressions
en régie

Octobre 1979

15-3131
7980-1324